

# المفاهيم الادارية الحديثة

تأليف

الدكتور  
محسن مخامرة

الدكتورة  
أميمة الدهان

الدكتور  
زباد رمضان

الدكتور  
فؤاد الشيخ سالم

# المفاهيم الإدارية الحديثة

تأليف

الدكتور  
محسن محامدة

الدكتورة  
أميمة الدهان

الدكتور  
زياد رمضان

الدكتور  
فؤاد الشيخ سالم



اهداء

الى الجامعة الأردنية

رمز تقدير ووفاء

المؤلفون



# قائمة المحتويات

الصفحة

## المقدمة

الباب الأول: مدخل الى علم الادارة وتطور الفكر الاداري

الفصل الأول : ماهية الادارة ..... ١٠

الفصل الثاني : تطور الفكر الاداري والمدارس الادارية ..... ٣٠

الباب الثاني : التخطيط وأساليب البحث العلمي واتخاذ القرارات الادارية

الفصل الأول : مفهوم التخطيط ووظائفه ..... ٥٢

الفصل الثاني : أنواع التخطيط ..... ٦٢

الفصل الثالث : أساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية ..... ٧٥

الباب الثالث : وظيفة التنظيم الاداري

الفصل الأول : مفهوم الوظيفة التنظيمية وأهميتها وأنواع التنظيم الاداري ..... ٩٢

الفصل الثاني : الهيكل التنظيمي، طرق التقسيم والخراطيم التنظيمية ..... ١٠١

الفصل الثالث : السلطة الادارية، أنواعها وتفويضها ..... ١٢٧

الباب الرابع: التوجيه

الفصل الأول : القيادة ..... ١٣٩

الفصل الثاني : الحفز ..... ١٥٩

الفصل الثالث : الاتصال ..... ١٧١

الباب الخامس: الرقابة، أساسياتها، أساليبها ومجالات استخدامها

الفصل الأول : أساسيات الرقابة ..... ١٨٤

الفصل الثاني : أساليب ومجالات استخدام الرقابة ..... ١٩٣

## المراجع

بالعربية ..... ٢١٤

بالانجليزية ..... ٢١٥

قائمة الخطأ والصواب ..... ٢٢٠



## «بسم الله الرحمن الرحيم» مقدمة

لقد شهدت الادارة خلال السنوات القليلة الماضية تطورا ملموسا في الأساليب العلمية التي من شأنها مساعدة مديري المنشآت والمنظمات في الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية. وقد لمس المؤلفون من خلال تدريبهم الجامعي وخبراتهم في المنشآت الأردنية والعربية مدى النقص المعرفي في المكتبة الادارية وتقصي الممارسة العملية للتطورات الادارية الحديثة. لذا حرصوا على تقديم هذا الجهد المتواضع في الفكر الاداري، وذلك لمساعدة رجال الادارة والأعمال وطلبة الجامعات والكليات المختصة في تفهم العملية الادارية ووظائفها وأساليبها.

ولا شك في أن أي باحث يتعرض للفكر الاداري وتطوره يواجه بمشكلة كثرة المعلومات وتنوعها والتي لا يمكن لأي كتاب أن يتعرض بمفرده لها جميعا، لهذا، فقد ركز المؤلفون على اختيار المادة العلمية بما يتناسب وهدف الكتاب الأساسي المتمثل في تقديم تمهيد فكري اداري يجمع بين الفكر التقليدي والحديث في اطار موحد كما يركز على الأساليب العلمية.

يتألف الكتاب من خمسة أبواب يتناول الأول منها مدخل الى علم الادارة وتطور الفكر الاداري والثاني وظيفة التخطيط وأساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية ونحصر الباب الثالث لوظيفة التنظيم الاداري والباب الرابع لوظيفة التوجيه أما الباب الخامس فقد تناول وظيفة الرقابة.

وقد شارك المؤلفون جميعا في عملية اعداد هذا الكتاب الا أن لكل منهم بعض الجهود الخاصة في بعض المواضيع، فالدكتور فؤاد الشيخ سالم كانت مساهمته الرئيسية في مواضيع التخطيط وأساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية ومدرسة علم الادارة والدكتور زباد رمضان في مواضيع الرقابة وماهية الادارة والمدرسة الكلاسيكية وكانت مساهمة الدكتور ه أميمه الدهان في مواضيع التنظيم الاداري والمدرسة السلوكية والدكتور محسن غمامره في مواضيع التوجيه والمدرسة الوضعية.

يأمل المؤلفون في أن يتمكن الباحثون والدارسون والممارسون الاداريون العرب من أن يستفيدوا من هذا الجهد وأن يكون حلقة في سلسلة الجهود الأخرى لاغناء الفكر الاداري العربي.

والله ولي التوفيق

المؤلفون





## الباب الأول

مدخل الى علم الادارة وتطور الفكر الاداري

الفصل الأول: ماهية الادارة

الفصل الثاني: تطور الفكر الاداري والمدارس الادارية

## الفصل الأول

### ماهية الادارة

#### الحاجة الى الادارة:

لعل أبرز ما يميز الانسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة. والادارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية. ومن هنا كانت حاجة الانسان للادارة ومن هنا أيضا أصبحت الادارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللمجموعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها. فالادارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الانساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة. الفرد يحتاجها لتسيير أموره وأمور أسرته، وتحتاجها المنشأة لتسيير أمورها الانتاجية والتسويقية من شراء ونتاج وتوزيع وتمويل.... ولا تتوقف حاجة المنشأة الى الادارة على شكل ملكية أو طبيعة المنشأة أو حجمها. لأن الادارة عملية جوهرية للمنشأة سواء أكانت تلك المنشأة صغيرة أم كبيرة تجارية أم صناعية أم زراعية وسواء أكانت منشأة خدمات، أم شركة أم مشروعاً فردياً، نادياً أم مدرسة أم مزرعة أم جمعية خيرية أو تعاونية، فالادارة تطبق على جميع أوجه النشاط الانساني. فحسن الادارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعياً على المجتمعات النامية فهي إحدى الثروات الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات حيث أصبحت الادارة الكفوءة تعتبر عنصراً هاماً من عناصر الانتاج: عنصراً منشطاً وحافزاً Catalytic agent كما يقول مارش وسامبون وهما من علماء الادارة البارزين في كتابها «المنظمات»<sup>١</sup> حيث أصبح يمكن النظر الى عناصر الانتاج على أنها أربعة عناصر ثلاثة منها مادية وهي الأراضي (الموارد المادية) والعمل ورأس المال أما الرابع فعنصر غير مادي وغير ملموس وهو الادارة ومع أن الادارة لا تدخل بصورة مادية في الانتاج الا أنها ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى لينتج عنها ما هو مطلوب انتاجه من سلع وخدمات بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف أي بكفاية انتاجية عالية.

فالادارة الكفوءة هي الادارة القادرة على استغلال جميع عناصر الانتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة أفرادها عن طريق تحويل الموارد اعمدة غير المنظمة فيه الى مشاريع نافعة.

March & Simon. Organizations (New York: John Wiley and Sons, Inc.,

(١)

9th printing 1947)

و يتألف الدور الذي تقوم به الادارة في العملية الانتاجية (على مستوى المنشأة) من تحديد الأهداف المطلوب الوصول اليها مسبقا. والعمل على توفير عناصر الانتاج العادية المطلوبة والعمل على وضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته وهذا ما يعبر عنه باصطلاح وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

والعمل أيضا على اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرارات) لتحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاية الانتاجية Efficiency اضافة الى العمل على شحذ الحمم، أي حفز العاملين Motivation والتنسيق Co-ordination فيما بينهم لازالة الاحتكاك والتضارب والازدواجية فيما يقومون به من أعمال. والعمل على وضع معايير محددة لقياس الاداء أو التأكد من مدى تحقيق الأهداف واكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية، ومتابعة تنفيذ هذه الاجراءات للتأكد من ملاءمتها لوضع الثواب للأكفياة وإيقاع العقوبات Discipline بالمهملين في أعمالهم (أي الرقابة).

### مظاهر سوء الادارة:

على الرغم من أن الادارة الجيدة قوة غير منظورة الا أنه يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لفيهاها فلسوء الادارة مظاهر منها:—

الاستهانة بالمنافسين مما يتيح لهم فرصة الاستيلاء على أجزاء من سوق المنشأة ويستدل على ذلك بنقص مبيعات المنشأة (بالوحدات) بينما ترتفع مبيعات المنشآت المنافسة، ومنها اقتراض الأموال دون التخطيط لسدادها مما قد يوقع المنشأة في مشكلة العسر المالي Insolvency أي عدم القدرة على السداد في موعد الاستحقاق ومنها التوسع دون خبرة أو دراسة كافية أو عدم الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة أو سوء اختيار العاملين أو عدم وضعهم في الوظائف التي تناسب قدراتهم ومنها التساهل في منح الائتمان أو التراخي في تحصيل الديون التي للمنشأة مما يجعل أموالها تتجمد على شكل ذمم مدينة أو يتحول بعضها الى ديون هالكة كما أن من مظاهر سوء الادارة التراخي في سداد الديون المستحقة على المنشأة أو عدم سدادها في مواعيد استحقاقها مما يضر بسمعتها الائتمانية ويجعل الدائنين يتشددون في طلب الضمانات عند اقراضهم لها.

ويمكن تصنيف المؤشرات على وجود عيوب في الادارة من حيث كيفية أداء الأفراد لاعمالهم في ثمانى مجموعات وهي:—

#### ١ — القصور في العمل :

وهو عيب خطير في الادارة يحدث عندما يستبعد أحد الأفراد جزءا من مسؤولياته عن عمد أو عندما يقصر عن أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن كأن يحمل رجل البيع في ترتيب محله أو المحاسب في ترحيل القيود الى دفتر الأستاذ، أو سكرتير المدير في حفظ أجندة المواعيد بشكل مرتب.

وقد ينتج هذا القصور عن عيوب في التنظيم مثل:

التقصير في تحديد مسؤولية الفرد بشكل جيد يفهم منه الفرد ما هو مطلوب منه. أو ربما تكون مسؤوليات الفرد أكثر مما يستطيع أداءه كاملاً. أو ربما يكون الواجب المأمول لا يتناسب في الأهمية مع واجباته الرئيسية الأخرى وهذا أمر يغري باهماله كما أن التقصير قد ينشأ عن علاقات غير واضحة أو غير جيدة مع الرؤساء أو الزملاء أو عن أسباب شخصية أو نفسية أو أخرى خارجة عن إرادة الفرد العامل.

٢ — التأخير في انجاز العمل:

وهو مظهر خطير من مظاهر سوء الإدارة وقد يحدث بسبب سوء أو عدم وضوح التنظيم مثل: الاعتماد كثيراً على الجهد الجماعي المشترك في انجاز العمل كأن يعتمد التنظيم على اللجان أو على شكل آخر من أشكال العمل الجماعي المشترك فالمشاورات تستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للوصول إلى اتفاق. أو قد تكون المسؤوليات متداخلة وغير محددة بوضوح فكل شخص في مثل هذا الوضع ينتظر الآخر لكي يعمل. أو قد تكون هنالك بعض العادات الشخصية السلبية للعاملين كالترخي والكسل إضافة إلى غياب الإشراف الفعال.

٣ — الأعمال الخاطئة:

إن عمل الشيء الخاطئ أو غير المطلوب أو عكس المطلوب سببه كامن في الشخص المنفذ وقد ينتج هذا العيب إما عن: كبر حجم العمل المطلوب أدائه من الفرد مما يغريه بالسرعة التي تولد الأخطاء وإما عن عدم كفاءة الشخص القائم بالعمل.

١ — نقص جودة المجهود المبذول لانجاز العمل:

ويدل هذا المظهر على نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالعمل أو على نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالإشراف أو على عدم تعريف المسؤوليات المطلوب تنفيذها تعريفاً جيداً.

٥ — نقص كمية الجهد المبذول لانجاز العمل:

أي أن القائمين على تنفيذ العمل لا يبذلون الكمية اللازمة من المجهودات حتى ولو كانت مستويات جودة المجهودات ملائمة إلا أن هذه المجهودات قد تكون غير كافية من حيث الكمية لذلك فهم لا ينتجون الكميات المطلوب منهم إنتاجها وقد يكون سبب هذا المظهر انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

٦ — الجهد الضائع:

ومعنى هذا المظهر المهم من مظاهر سوء الإدارة هو أن العاملين يبذلون كثيراً من الجهود غير المنتجة أو المتكررة و ينتج هذا المظهر إما عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات فيقوم شخص بعمل يقوم به آخر فتحصل عندها الازدواجية والتكرار، وأما عن فشل الإشراف في منع التداخل والازدواجية عند تنفيذ الأعمال.

٧ — الكمية الزائدة من الجهد المبذول:

ومعنى هذا المظهر هو استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل تتطلب كميات زائدة من الجهود

والسبب في ذلك قد يكون، عدم اتباع طرق بسيطة ومباشرة لأداء العمل، أو محاولة إنجاز العمل عن طريق العمل الجماعي المشترك وذلك لأن كمية الجهد المبذول تكون كبيرة مما يحقق ضياعاً نسبياً في المواهب خاصة اذا ما حدث هذا على المستويات العليا للإدارة أو عدم التنسيق الجيد بين الإدارات المختلفة وخاصة عندما يعتمد عمل إدارة ما على عمل إدارة أخرى.

#### ٨ — الجودة الزائدة للجهد:

تقول القواعد الإدارية المثالية أن شاغل الوظيفة يجب أن يمتلك المؤهلات المناسبة لتلك الوظيفة فإن وضع شخص مؤهل كثيراً لتنفيذ وظيفة تتطلب مؤهلات متواضعة يؤدي إلى عيب الجودة الزائدة للجهد. وقد عد هذا الوضع عيباً أو مظهراً من مظاهر سوء الإدارة لأن فيه إهدار للمواهب التي يمكن أن يستفاد منها في مواقع أخرى تتطلب مثل هذه المواهب العالية. وبالإضافة إلى ذلك فإن مظاهر سوء الإدارة أن يسند العمل إلى شخص تزيد مؤهلاته كثيراً عن متطلبات العمل. ومن الواضح أن هذا العيب ينتج عن عدم اختيار الأفراد بشكل صحيح.

وهكذا فللحكم على فعالية الإدارة في أي منشأة يجب البحث عن النتائج التي تحققها هذه الإدارة وعن بعض المظاهر والمؤشرات التي تشير إلى عيوب محددة هي في الواقع مؤشرات للعيوب الإدارية وتأتي أهمية معرفة هذه العيوب من أن تحديد العيب بشكل نقطة الانطلاق نحو العلاج.

#### المفهوم العام لمعنى الإدارة:

يستخدم اصطلاح الإدارة بطرق متعددة للدلالة على أشياء مختلفة فكلمة «إدارة» تحمل في طياتها معانٍ مختلفة و يتوقف المقصود بهذه الكلمة على السياق العام الذي تم من خلاله استعمالها إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات معينة أو للدلالة على علم من العلوم الاجتماعية، أو للدلالة على فن يتعلق بالتعامل مع الآخرين وبكيفية تطبيق بعض المبادئ الأساسية المتعلقة بهذا التعامل أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون بأعمال محددة في منشأة معينة أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين.

وفي هذا الكتاب سوف يستعمل هذا اللفظ للدلالة على كل واحد من هذه الاستعمالات فعندما يتم التكلم مثلاً عن الإدارة العليا للمنشأة أو الإدارة الوسطى لها فالمقصود هو مجموعة الأفراد الذين يقومون بالنهوض بأعباء أعمال محددة في تلك المنشأة وعندما يستعمل اصطلاح إدارة المبيعات مثلاً أو إدارة شؤون الموظفين فالمعنى بذلك وحدة من وحدات المنشأة يقوم العاملون بها بوظائف معينة لتسيير شؤون المبيعات في المنشأة أو لتسيير شؤون العاملين أو الموظفين فيها وكذلك الحال في الوحدات أو الإدارات الأخرى التي تتألف منها المنشأة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المشتريات والمخازن كما أن لفظ إدارة قد يعني النواحي الفنية والعملية اللازمة لمعالجة الأمور المتعلقة بأعمال هذه الإدارات أو الوحدات وبأعمال أخرى في المنشأة ففي حالة إدارة المشتريات والمخازن مثلاً تلخص هذه النواحي الفنية في تجهيز طلبات الشراء ومتابعتها واستلام البضاعة عند وصولها وفحصها وحفظها في المستودعات بطريقة معينة والصرف منها بموجب مستندات خاصة وحفظ سجلات و بطاقات معينة لكل صنف.

وفي حالة ادارة النقدية يكون المقصود بها النواحي الفنية والعملية المتعلقة بقبض النقود ودفعها واستلامها وحفظها واستثمارها وتحديد الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به دوما من النقود والرقابة على عمليات القبض والصرف والتنبؤ باحتياجات المنشأة من النقود وتحديد طرق الوفاء بهذه الاحتياجات من المصادر المختلفة... الخ.

أما عندما يستعمل لفظ العملية الادارية فالمقصود هو جميع الأعمال والنشاطات التي تؤدي الى حسن سير العمل في المنشأة من حيث تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة وهو الاستمرار والبقاء والنمو والازدهار عن طريق تحقيق الأهداف الأخرى مثل تحقيق الربح وكسب الأسواق وانتاج سلع جيدة وتقديم خدمة نافعة للمجتمع.

و يعود تعدد المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ «ادارة» الى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للادارة لأسباب عديدة منها<sup>١</sup>:

- ١ — أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري.
- ٢ — أنها علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي أو فيزيائي أو رياضي وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله.
- ٣ — أنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى Interdisciplinary

مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية والفيزيائية والحياتية وهذا ما سيتم بيانه لاحقا.

- ٤ — أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والموقف السائد مما جعل الاتجاه الحديث يتخلى عن محاولاته لوضع نظرية موحدة للادارة ويستعاض عنها بأسلوب النظريات المتعددة الملائمة بدلا من النظرية الشاملة الموحدة. Contingency Approach

وعلى الرغم من عدم تبلور نظرية واضحة المعالم وشاملة للادارة الا أن الادارة من أقدم ما عرفه الانسان فلا شك أن رؤساء القبائل والملوك والقادة العظام قد فهموا معنى الادارة فكانوا يديرون شؤون القبيلة أو البلاد ويديرون الحروب ويديرون جهود غيرهم من الناس ولكن النظرة الحديثة الى الادارة انبعثت منذ أوائل القرن العشرين وأصبحت الادارة بمعناها الواسع تهتم بتحديد الكفاية الانتاجية أي الوصول الى هدف محدد باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد.

### تعريف الادارة

للادارة تعريفات كثيرة وفيما يلي نماذج من تعريفات وضعها كتاب اداريون مختلفو العصور والمداخل وينتمون الى مدارس ادارية مختلفة.

---

(١) عادل حسن، الادارة، القاهرة، ص ١٦ - ٢٥.

يعرفها فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول الإدارة هي «المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها»<sup>(١)</sup>. أما هنري فايول الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: «إن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب»<sup>(٢)</sup> و يقول مارشال ديموك:

الإدارة هي «معرفة أين تريد أن تذهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والقوى التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة ودون اسراف للوصول الى هناك»<sup>(٣)</sup>.

أما كونتز واودونيل فقد عرفا الإدارة بأنها:

«وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم»<sup>(٤)</sup>.

وعرفها بيتر دركر بأنها:

«عضو متعدد الأغراض Multi-Purpose organ يقوم بإدارة المنشأة وإدارة المديرين وإدارة العمل»<sup>(٥)</sup>.

ويركز هذا التعريف على العمل المطلوب أداؤه أكثر من تركيزه على كيفية أدائه.

أما لورانس آبلي فقد عرفها بأنها:

«تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين»<sup>(٦)</sup> ويتسم هذا التعريف بالبساطة ويؤكد حيوية العنصر الانساني في العملية الادارية الا أنه لا يتناول بالايضاح طبيعة العملية نفسها وعناصرها المختلفة.

أما كيمبول وكيمبول الصغير فيعرفانها كما يلي: «تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسة وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الاطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين»<sup>(٧)</sup>. فالإدارة وفقاً لهذا التعريف تشمل خمس عناصر مهمة هي التمويل ورسم السياسات والتنظيم وتوفير المعدات واختيار الأفراد.

---

(١) Frederick Taylor, Shop Management (New York: Harper and Bros. 1903), p. 21.  
(٢) Henri Fayol, Industrial and General Management (New York: Pittman Publishing Corporation Marshall 1949) p. 6.

(٣) Dimock, The Executive in Action (New York: Harper and Raw Inc., 1945) p. 10.  
(٤) Koontz and O'Donnell, Principles of Management (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1968).

(٥) Peter f. Drucker, The Practice of Management New York: Harper & Row, Publishers, (٥) 1954) p. 3.

(٦) Lawrence A. Appley, "Management the Simple Way," Personnel, American Management Association, Jan. 1945), p. 597.

(٧) D.S. Kimball and Kimball Jr., Principles of Industrial Organization (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc. 1947) p. 157.



من الملاحظ أن تعاريف الإدارة هذه ما هي الا اجتهادات للأكاديميين والممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية كل من زاوية خاصة تنفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي ينتمي إليها والمداخل الذي سيستعمله لمعالجة موضوع الإدارة ولكن أي تعريف يجب أن يذكر نواحي معينة هي:

١ — الإدارة لما علاقة بالجماعة أي يجب أن يذكر التعريف أن الإدارة تستعمل في وتطلق على الجماعة وليس على الأفراد.

٢ — وجود هدف أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف «أو أهداف» والعمل على تحقيقه.

٣ — الإدارة هي ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال

### العملية الإدارية وعناصرها:

يمكن النظر للإدارة على أنها عملية تتألف من أعمال ونشاطات متعددة (وظائف) يؤدي تنفيذها الى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى للمنشأة المتمثل بالبقاء والنمو والإزدهار حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة والتي غالبا ما تكون محدودة وشحيحة أو باهظة الثمن بأفضل السبل لتحقيق أهداف عديدة مسبقا بأقل ما يمكن من الجهود والوقت والمال أي بتحقيق ما يسمى بالكفاية الانتاجية.

والعملية الإدارية أمر محتاجه جميع التنظيمات مهما كان نوعها أو نشاطها وهي لا تقتصر على المشاريع التجارية أو الصناعية أو الزراعية بل يمتد استخدامها الى جميع أوجه النشاط الانساني. وهي تتألف من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداري وتتميز بأنها نشاطات هادفة فهي تهدف الى استمرار المنشأة عن طريق تشغيل عناصر الانتاج، وأنها يمكن دراستها عن طريق تحليل الوظائف التي يقوم بها الإداري أثناء تأديته لعمله لذلك يعرف تشستر برنارد (أحد علماء الإدارة البارزين) في كتابه أعمال المدير 'الإدارة بأنها «ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته» وان لها مبادئ وقواعد محددة ومعروفة، وأنها كغيرها من العلوم كالطب والهندسة يمكن تطويرها بالممارسة والاستفادة من الأخطاء عند تطبيق مبادئها، وان مبادئها تعتبر حقائق ولكنها ليست خالية من استثناءات ويمكن تبرير هذه الاستثناءات بأنها طبيعية وناشئة عن كون الإدارة علما اجتماعيا لم يصل بعد الى مرتبة العلوم الطبيعية. وبالحلابة أن الإدارة عملية تتألف من نشاطات ووظائف يقوم بها الإداري ويمكن اكتساب المهارة فيها وتطويرها. وهي ضرورية لتجميع عناصر الانتاج والتنسيق فيما بينها للوصول الى هدف أو أهداف عديدة مسبقا.

Chester Barnard, The Functions of the Executive

(١)

(Cambridge, Mass., Harvard Un. Press, 1951).

أما فيما يتعلق بالنشاطات أو الوظائف المحددة التي يقوم بها الإداري والتي تتألف منها العملية الإدارية فنجد أن الكتاب يتفقون على أنها وظائف لا بد للمدير من القيام بها إلا أنهم يختلفون في عدد هذه الوظائف وتطبيقاتها لأن ذلك يعتمد على منطق الكاتب وطريقة تصنيفه. فقد قام الأستاذة نيومان وسمر Newman & Summer بتقسيم العملية الإدارية إلى أربعة وظائف وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأما كونتز وأودونيل Koontz & O'Donnell فانها يحذان تقسيم الإدارة إلى وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة في حين أن هنري فايول يصنفها إلى خمس وظائف أساسية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والأمر والرقابة. ومن الملاحظ أن ثمة اتفاقاً بين الكتاب على الوظائف الإدارية الثلاث التخطيط والتنظيم والرقابة ولكنهم يختلفون في الجمع بين التوجيه والإشراف والأمر في وظيفة واحدة أما في هذا الكتاب فقد تم تصنيف وظائف العملية الإدارية إلى:

- ١ — التخطيط. Planning
- ٢ — التنظيم. Organizing
- ٣ — التوجيه. Directing
- ٤ — الرقابة. Controlling

وهي وظائف مترابطة ومتشابكة ومن الصعب عزلها عن بعضها في الحياة العملية إلا أنه سيتم فصلها عن بعضها في هذا الكتاب لغايات الدراسة فبالعملية الإدارية في حقيقتها وحدة واحدة مترابطة الأجزاء. فالعلاقات المتبادلة بين أجزائها أمر حتمي لأن الإداري يقوم بعمله على شكل حلقات متتابعة وفي ذهنه مدى تأثيرها عن الحلقات الأخرى ومدى تأثيرها بالحلقات الأخرى فهو بعد أن يضع خطة معينة لا ينتهي من التخطيط بل يخطط مرات ومرات على ضوء الانجاز في الخطوات الأخرى للعملية الإدارية وبناء على التغذية العكسية التي تأتيه على شكل ردود فعل مختلفة من جراء قيامه بالحلقات الأخرى وهذا معنى أن العملية الإدارية نظام System ويحدث الشيء نفسه عند قيام الإداري بأي من الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة فبالعملية الإدارية عملية متتابعة الأجزاء ومتكررة الاداء وهذا معنى أنها نظام متحرك Dynamic System وهذا ينتج عنه أن العمل الإداري له صفة الاستمرار فعمل المدير لا ينتهي أبداً فهو مطالب بمجاعة التغييرات التي تحدث في بيئة المنشأة التي تعمل بها وما دامت التغييرات مستمرة (لأن التغير هو سنة الحياة) فإن عمل الإداري مستمر لا ينتهي.

وفيما يلي لمحة موجزة عن كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية علماً بأنه سيتم بحث هذه الوظائف بكثير من التفصيل في الفصول اللاحقة.

## ١ — التخطيط Planning

التخطيط يعتبر من الوظائف الرئيسية للإدارة وهو يسبق، الوظائف الأخرى. فالإداري يجب أن يفكر

أولا بالهدف الذي يسعى لانجازه وللقيام بعملية التخطيط فان على الاداري أن يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغييرات تكنولوجية أو اقتصادية أو في طبيعة المنافسة أو في السياسات الحكومية لان هذه التغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على قدرته على انجاز أهدافه. كذلك فان الموارد المتاحة له سواء كانت بشرية أو مادية لها ارتباط كبير بانجازه لأهدافه. وبذلك يمكن القول بأن انجاز أهداف المؤسسة مرتبط ومتوقف على هذين العاملين وهما البيئة والموارد المتاحة.

ولانجاز الأهداف لا بد من وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل وضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والاجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة. وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود جميع هذه الأنواع من الخطط في كل منشأة بل أن على المنشأة أن تختار من هذه الخطط ما يناسب حاجاتها ويساعدها في تحقيق أهدافها.

## ٢ - التنظيم Organizing

تبحث وظيفة التنظيم في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة أو المنشأة وتوزع على العناصر الانسانية فيها. كما يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين.

## ٣ - التوجيه Motivating

تحتل وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر الوظيفة الادارية باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر الانساني في المؤسسة. وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الادارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتمارس وظيفة التوجيه في المنشآت الحديثة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك الى فهم طبيعة السلوك الانساني وتوجيهه بشكل ايجابي لتحقيق أهداف المنشأة.

## ٤ - الرقابة Controlling

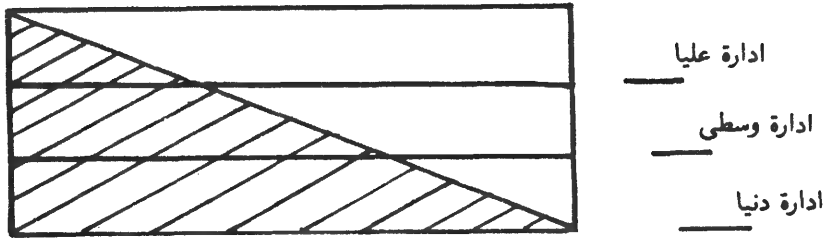
تلخص عملية الرقابة بمقارنة نتائج العمل (الانجاز) بمعيار معين. وهي وظيفة هامة من الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية. وطبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هنالك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها وغالبا ما تكون هذه الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها فالرقابة هي قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة. وما هو جدير بالذكر أن هنالك علاقة وطيدة بين التخطيط ووظيفة الرقابة فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقه لها بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار كما يمكن للمخطط أن يستفيد كثيرا من نتائج القيام بعملية الرقابة فيعدل خطته بما يتلائم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة.

## شمولية الادارة وعموميتها:

هالك فرق نوعي بين عمومية الادارة وشموليتها فالمقصود بشمولية الادارة أن الاداري يقوم بجميع وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه الوظيفة التي يقوم بها هذا الاداري. أي أن عمل الاداري لا يختلف سواء كان مديرا عاما أو رئيس قسم من أقسام المنشأة أو رئيسا للعمال لأنه من المفروض أن يقوم بالتخطيط للمهمة التي يتولى القيام بها أو الاشراف على تنفيذها ثم القيام بتنظيمها تنظيما صحيحا وأن يقوم بالاشراف على مرؤوسيه وقيادتهم وتوجيههم وتقييم انجازاتهم.

الا أنه من المؤكد أن تختلف الأهمية النسبية لوظائف الادارة بالنسبة للوظائف التنفيذية الأخرى التي يقوم بها الاداري باختلاف مستوى الوظيفة التي يشغلها ذلك الاداري فكلما ارتقى مستوى تلك الوظيفة في سلم الوظائف كلما أصبح ذلك الاداري يمارس قدرا أكبر من الوظائف الادارية كما هو واضح من الشكل التالي:

### وظائف الادارة.



### وظائف تنفيذية يومية وعادية

الوقت الذي يتم صرفه في تنفيذ وظائف الادارة

الوقت الذي يتم صرفه في تنفيذ الوظائف التنفيذية اليومية العادية.

شكل (١)

### شمولية العملية الادارية

فالاداري في مستوى الادارة العليا يصرف معظم وقته في تنفيذ وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بينما يصرف القليل من وقته على تنفيذ الأعمال العادية أما الاداري في مستوى الادارة الدنيا (رئيس قسم أو رئيس شعبة أو رئيس مجموعة عمال) فيصرف القليل من وقته في القيام بوظائف الادارة بينما يذهب معظم وقته في تصريف الأعمال اليومية العادية بسبب مسؤولياته المحددة التي تستوجب منه قرارات روتينية خالية من المرونة في أكثر الأحيان وبالتالي تكون حاجته الى التخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة ضعيفة. كما أن عليه أن يقوم بالوظائف الادارية في اطار ما يقوم به رئيسه وأن تكون موجهة لتحقيق الهدف الذي يسمى رئيسه لتحقيقه.

و يترتب على مبدأ الشمول هذا نتائج متعددة أهمها امكانية تطبيق قواعد ومبادئ موحدة على وظائف جميع الاداريين مما يمكن من قياس فعاليتهم وانجازاتهم لغايات المقارنة بينهم وهذه الامكانية تؤدي الى الاعتراف بأنه من الممكن أيضاً نقل المعرفة والتجارب والخبرات الادارية من منشأة لأخرى وهذا هو جوهر الاعتماد بعمومية الادارة.

فعمومية الادارة فكرة كلاسيكية قديمة نابعة من افكار الفلاسفة القدامى حيث قال سقراط ما معناه:

«اني أقول أنه مهما كان الشيء الذي يترأسه الشخص اذا عرف ما يريد وكان قادرا على توفير ذلك فانه يكون رئيسا جيدا سواء أكان رئيسا لجمعية موسيقية، أو لعائلة أو لمدينة أو لجمش<sup>١</sup>» ومعنى هذا أن المدير الكفء يمكنه ادارة أي نشاط من نشاطات المنشأة المختلفة فبدر الانتاج يمكن أن يكون مديرا ناجحا لشؤون الأفراد وأبعد من ذلك فانه يمكنه ادارة أي منشأة بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تقوم به فالقائد العسكري مثلاً يمكن أن يصبح مديرا ناجحا لأي نشاط في منشأة تجارية أو صناعية أو زراعية أو منشأة خدمات و بنفس القدرة والكفاءة الادارية التي يملكها. وينتمي مناصرو هذه الفكرة الى المدرسة التي تعرف الادارة بأنها «عملية توجيه العنصر البشري» فهمة المدير لا تختلف باختلاف مركزه في الهيكل الاداري للمنشأة ولا باختلاف نوعية المنشأة. ومن هؤلاء العلماء كونتز وأودونيل حيث يقولان «ان المعرفة والخبرة الادارية يمكن أن تنتقل من ادارة لأخرى ومن منشأة لأخرى فيمكن نقل مدير المشتريات ليصبح مديرا للانتاج والقائد العسكري ليصبح مديرا لاحدى المنشآت المدنية<sup>٢</sup>».

وهذا الاعتقاد هو حجر الأساس في الدعوة الى جعل الادارة مهنة كغيرها من المهن الأخرى مثل الطب والهندسة والمحاسبة. وما نشوء مكاتب الاستشارات الادارية في العصر الحديث الا نتيجة لهذه الأفكار وتطبيق عملي لها ومحاولة لممارسة الادارة كمهنة كما أن كبر حجم المنشأة أدى الى فصل ملكية المنشأة عن ادارتها فكرست بذلك فكرة الادارة كمهنة عن طريق نشوء طبقة عريضة من الأشخاص الذين أخذوا يمتنون الادارة فيديرون المنشأة بصفتهم موظفين فيها وليسوا مالكيها.

وعلى الرغم من ذلك فان فكرة عمومية الادارة لم تحل من معارضة فهناك من يعتقد أن هذا المبدأ أمر مبالغ فيه في العصر الحاضر حيث يبلغ الكثير من المشاريع درجات عالية جدا من التخصص مما

---

Albert Lepawsky, Administration: The Art and Science of (١)  
Organization and Management (New York: Alfred A. Knopf, Inc. 1949), p. 87.

Koontz, H and O'Donnel, C, Principles of Management (٢)  
(New York: Mc Graw-Hill Co., 1964) p. 45.

يتطلب كفاءات معينة ومتخصصة لإدارتها الا أن اعتراضهم على صحة هذا المبدأ اعتراض جزئي بمعنى أنهم لا ينكرون أن هناك جانبا كبيرا من العملية الادارية يمكن تعميمه على شكل خطوط عريضة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة الا أن وسائل تنفيذ هذه الأعمال قد تختلف من منشأة لأخرى تبعا لطبيعة المنشأة وطبيعة العمل الذي تقوم به والظروف البيئية التي تحيط بها. ومن الكتاب الذين يثيرون مثل هذه الاعتراضات «آرنست ديل Ernest Dale» في كتاباته المختلفة<sup>١</sup>، وما يعزز هذا الرأي أيضا وجود فروق بين ادارة الأعمال والادارة العامة وتأثير هذه الفروق على نظرة وسلوك كل من العاملين في المنشأة والمتعاملين معها وسيتم بحث هذا الموضوع لاحقا، ونشوء مدرسة الادارة الوضعية Contingency School التي تنظر الى الادارة والعملية الادارية على أنها محصلة لمجموعة الظروف الطارئة التي يتعرض لها الاداري في حين يتوقف نجاحه كاداري ناجح على كيفية تصرفه في ظل تلك الظروف كما سيأتي بيانه عند بحث مدارس الادارة في الفصل الثاني من هذا الكتاب. ويتسائل معارضوا عمومية الادارة كيف يمكن للاداري الذي لا يعرف شيئا في الحقل الذي يديره أن يقوم بارشاد رؤوسه؟ واذا اعتمد الاداري على مساعديه ومستشاريه فهل يمكن أن يكون مديرا بالمعنى الصحيح؟.

وفي رأي المؤلفين أن مثل هذه الانتقادات والتساؤلات لم تقلل من شأن مبدأ عمومية الادارة وشموليتها بدليل نجاح العمل الاستشاري في مجال الادارة من ناحية واتخاذ الادارة مهنة يمارسها الكثير من الناس من ناحية أخرى.

**مجالات الادارة:**

هناك مجالات متعددة لتطبيق العملية الادارية أهمها:

- ١ - مجال تطبيق الادارة في القطاع العام و يطلق عليها اسم الادارة العامة Public Administration فالادارة العامة كما يعرفها فينر هي «تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة»<sup>٢</sup> و يعرفها ليونارد وايت فيقول «ان الادارة العامة تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة»<sup>٣</sup>.

(١) . انظرا كبه آرنست ديل في :

- a) Ernest Dale, "Management Must be Made Accountable", Harvard Business Review (March-April, 1960)
- b) Ernest Dale, Management Theory and practice (New York: Mc-Graw Hill, 1965), pp. 5 - 8.
- c) Ernest Dale Management (New York: Mc Grand Hill Book Co, 1959) p. 536.

(٢) John Pfiffner, Public Administration (2nd Ed. New York: 1953), p. 5.

(٣) Leonard White, Introduction To the Study of Public Adm., (4th Ed. New York: 1955), p.1.

- ٢ — مجال تطبيق الادارة في القطاع الخاص و يطلق عليها اسم ادارة الأعمال.  
Business Administration.
- ٣ — مجال تطبيق الادارة في الحقول الأخرى مثل ادارة الجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية على اختلاف أنواعها.

ولا تختلف العملية الادارية في جوهرها وعناصرها من مجال تطبيق لآخر ولكنها تصطبغ بصبغة معينة أو بأخرى تبعا لمجال التطبيق فتختلف في نقاط الانطلاق والمعيار الذي يقاس عليه مدى النجاح أو الاخفاق الذي يتعرض له مشروع القطاع العام أو الخاص أو الجمعية الخيرية فشكل السلطة السائد في المشروع هو الذي يعطي للادارة صبغتها فان كان المقصود بالسلطة السلطة المركزية أي الحكومة المركزية فان الادارة عندها تصبح ادارة عامة وان كان المقصود بالسلطة السلطة المحلية البلدية مثلا كانت الادارة ادارة محلية، أو كان مؤسسية كانت ادارة مؤسسات أو كان سلطة مشروع قلنا ادارة المشروع أي أن الاختلاف المحتمل يكون في:

- ١ — طبيعة السلطة وليس في جوهر العملية وموضوعها.
- ٢ — في أساليب وأدوات عمل الادارة المعنية وليس في مبادئ وقواعد الادارة وأسسها.

فالادارة العامة يمكن تعريفها أيضا بأنها «تلك العملية أو الجهد الذي يعنى بتجميع الجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها السلطة العامة»<sup>٢</sup>  
ومتطلق الادارة العامة هو—

- ١ — تقديم خدمة نافعة للمجتمع بغض النظر عن التكاليف أو الأرباح أو الخسائر المادية في معظم الحالات الا أن هذا لا يمنع من أن تحول التكاليف المرتفعة دون تنفيذ بعض مشاريع الادارة العامة خاصة في حالة عدم توافر الأموال اللازمة.
- ٢ — كذلك فان الادارة العامة تنطلق أساسا من البناء السياسي والدستوري للدولة والذي يؤثر على عملها الفعلي.

أما ادارة الاعمال فهي العملية الادارية عند تطبيقها على ادارة المشاريع الصناعية والتجارية. وتنطلق ادارة الأعمال من نقطة تحقيق البقاء والاستمرار والنمو والازدهار للمشروع عن طريق تحقيق أرباح ملائمة بتقديم خدمات و سلع نافعة للمجتمع ولذلك فهي تهتم كثيرا بالتكاليف وتنجح عن المشاريع غير المربحة حتى ولو كانت ضرورية للمجتمع تاركة للادارة العامة مهمة القيام بهذه المشاريع.

---

(١) محمد عبد الفتاح ياغي وعبد المعطي محمد عساف، مبادئ الادارة العامة، مكتبة المحاسب، عمان، الأردن، ١٩٨١، ص ٣٢—

(٢) المرجع السابق.

## الفرق بين ادارة الأعمال والادارة العامة:—

بالرغم من أن هناك عناصر مشتركة كثيرة بين ادارة الأعمال والادارة العامة الا أن هنالك فروقا واضحة بينها وتنبع هذه الفروق بشكل رئيسي من اختلاف الأهداف التي تسمى كل منها الى تحقيقها ومن اختلاف المنطلقات التي تنطلق منها كل منها لتحقيق أهدافها.

ويمكن ابراز هذه الفروق بين الادارة العامة وادارة الأعمال بالشكل التالي<sup>١</sup>:-

### ١ - اختلاف الأهداف الأساسية:—

الادارة العامة لا تهدف الى تحقيق الربح بالدرجة الأولى وانما الى تقديم خدمة نافعة للمجتمع، بينما تسمى ادارة الأعمال الى تحقيق بقاء المشروع واستمراره ونموه وازدهاره عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع لتحصل على أرباح ملائمة تحقق بها هدف البقاء والاستمرار والنمو والازدهار الى جانب أهداف ثانوية أخرى.

### ٢ - الاختلاف في مجال التطبيق:—

تطبق الادارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية بينما تطبق ادارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات.

### ٣ - من حيث اطار العمل:—

أ ( تعمل الادارة العامة ضمن اطار السياسة العامة للدولة ولذا فان المؤسسات الحكومية تستمد سلطاتها من التشريعات والقوانين والأنظمة بينما تعمل ادارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة والتي يرسمها مجلس ادارتها لتحقيق مصلحة المنشأة ضمن نطاق المصلحة العامة وفي حدود القانون العام.

ب ( تعمل المشاريع العامة وبالتالي الادارة العامة في جو احتكاري بينما تسود مشاريع القطاع الخاص روح المنافسة في معظم الحالات اي أن ادارة الأعمال تعمل في مناخ تنافسي.

ج ( يعمل الموظف في الدوائر الحكومية بصفته الرسمية وليس باسمه ولهذا لا يهم الجمهور كثيرا أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله بينما يعمل رجل الأعمال في القطاع الخاص معتمدا في حالات كثيرة على سمعته الشخصية واسمه وسمعته الائتمانية وثقة جمهور المتعاملين معه به شخصيا.

### ٤ - حجم التنظيم:—

في كثير من الأحيان يكون حجم التنظيم في مجال الادارة العامة أكبر كثيرا من حجم التنظيم على مستوى القطاع الخاص (ادارة الأعمال) ولكن هذا لا يمنع من وجود شركات قطاع خاص تفوق في

---

Waldo, Ideas & Issues in Public Adm.

(New York: Mc Graw-Hill, Co., 1953), p. 53.



حجمها وفي تعقيد تنظيمها وحجم ميزانيتها الكثير من الدوائر والوزارات الحكومية أو حتى بعض الحكومات في بعض بلدان العالم النامي.

#### ٥ - شكل التنظيم:-

يأخذ التنظيم في مجالات الادارة العامة شكل دائرة حكومية (دائرة وزارة، مؤسسة، شركة قطاع عام... الخ) بينما يأخذ التنظيم في مجال ادارة الأعمال أما شكل المشروع الفردي أو شكل أحد أنواع شركات الأشخاص أو شكل أحد أنواع شركات الأموال. وغالبا ما يأخذ التنظيم شكل الشركة المساهمة المحدودة خاصة اذا كان حجمه كبيرا.

#### ٦ - الارتباط والمراقبة:-

ترتبط الادارة العامة بسياسة الدولة وتشرعياتها فتحدد بذلك أهدافها بما تنص عليه وتقتضيه هذه السياسات والتشريعات، أما مشاريع القطاع الخاص وبالتالي ادارة الأعمال فتتوقف أهدافها في كثير من الأحيان على اعتبارات اقتصادية محضة ولذلك فإن رجال الادارة العامة من ذوي المراكز الحساسة تتم مراقبتهم من قبل سلطات سياسية محددة مثل مساءلة الوزراء ومحاسبتهم من قبل المجالس النيابية وقد يصل الحد الى سحب المجلس النيابي ثقته بالوزارة كلها فتسقط نتيجة لذلك بينا تتم مراقبة رجال ادارة الأعمال من الهيئة العامة للمساهمين الذين قد يطلبون عزلهم من مجلس الادارة أولا يعيدون انتخابهم عند انتهاء مدتهم ان شعروا بتقصيرهم.

#### ٧ - مقاييس النجاح:-

في حالة الادارة العامة يقاس نجاح المشروع بقدرته على تقديم الخدمة التي انشئ من أجل تقديمها، بينما يقاس نجاح المشروع في حالة ادارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققها أو حجم المبيعات أو حجم السوق الذي استطاع الحصول عليه

#### علاقة الادارة بالعلوم الأخرى:-

أن علم الادارة متعدد المصادر والعلاقات (Interdisciplinary) فهو يعتمد على مجموعة كبيرة من العلوم الانسانية والاجتماعية والسلوكية والطبيعية والرياضية، ويستمد نظرياته ومبادئه منها فالادارة ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف مجالات المعرفة، وتستمد من كثير منها مفاهيمها ونظرياتها فالمشاريع الاقتصادية لا تعمل في فراغ بل تعمل ضمن المجتمع الكبير وتؤلف كل منها في الوقت نفسه مجتمعا صغيرا فهو نموذج مصغر للمجتمع الكبير يتفاعل معه فيؤثر فيه ويتأثر به ويتبادل المنافع فيستمد منه عناصر البقاء مقابل ما ينتجه من السلع والخدمات. وفيما يلي بيان علاقة الادارة بالعلوم المختلفة.

#### أ) علم الاجتماع Sociology

يتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها والعلاقات التي تنشأ بينها بالإضافة الى دراسة عناصر الهرم السكاني الذي يتكون المجتمع وهنالك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع والادارة

من حيث أن المنشأة لا تعيش في فراغ وأنها تتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصرا مهما من عناصر بيئتها الخارجية فتؤثر فيه وتتأثر به وتتبادل معه المنافع وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار كما أن رجال الأعمال والاداريين يضعون من ضمن أهدافهم تقديم خدمة نافعة للمجتمع وتحرص المنشآت على العمل على رفع مستوى المعيشة للعاملين فيها وللمتعاملين معها ضمن شعورها بالمسؤولية الاجتماعية كما يعتبر الكثير من الكتاب المنشأة مجتمعا مصغرا فيطبقون عليها الكثير من مبادئ علم الاجتماع وأساسياته لاسيما في مجال نظام القيم Value System السائد في المجتمع الذي تعمل فيه المنشأة حيث تتأثر كثيرا بهذا النظام وفي مجال جماعات الانتماء المختلفة. Reference groups التي يجد الفرد نفسه منتشيا اليها ومدى تأثير سلوكه كاداري بانتمائه للجماعات التي ينتمي اليها كفرد. وقد أعدت في هذا المجال دراسات كثيرة يمكن تصنيفها تحت ما أصبح يعرف باسم دراسات الجماعات الصغيرة Small-group Studies وهو مدخل مهم من مداخل دراسة الادارة يعتبر المنشأة نظاما اجتماعيا قائما بذاته.

### (ب) علم النفس Psychology

يبحث علم النفس في حقائق السلوك الانساني فهو يدرس سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر عليه فتحدد سلوكه وتصرفاته. وادارة الأفراد و وظيفة مهمة من وظائف المنشأة حيث لا غنى لأي منشأة عن العنصر البشري لتحقيق أهدافها وعليه فلا بد للاداري من أن يكون ملما بوسائل التشجيع والترغيب والحفز وأساليب ذلك، والتعامل مع الأفراد والجماعات حتى يتمكن من الحصول على تعاون المرؤوسين في أداء أعمالهم ومن هنا كانت لعلم النفس أهمية خاصة لادارة الأعمال فقد أظهرت دراسات علم النفس الأوجه المختلفة لسلوك الفرد وعوامله وميوله وطباعه وحاجاته والطرق المختلفة التي يمكن اتباعها لحفزه وخلق روح معنوية عالية High Morale لديه وظهرت العلاقة الوثيقة بين ادارة الأعمال وعلم النفس بنشوء علم يعرف باسم علم النفس الصناعي

Industrial Psychology . ويركز على كيفية التعامل مع العاملين في المشروع كما نشأ علم النفس التجاري و يدرس كيفية التعامل بين المشروع والمعاملين معه. وهكذا فإن ادارة الأعمال تستفيد من علم النفس لتحقيق الأغراض التالية: رفع الكفاية الانتاجية في المشروع، وزيادة التنسيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان الذي يناسب مؤهلاته وقدراته ثم مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع جو العمل. Orientation ، وزيادة استقرار الموظفين والعاملين أي ما يعرف بتخفيض معدل دوران الأيدي العاملة. Work-Turnover .

### (ج) العلوم الطبيعية والرياضية: Natural Science

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والاحصاء والرياضيات ومن مظاهر

العلاقة بين ادارة الأعمال والعلوم الطبيعية نشوء علم يسمى بحوث العمليات، Operations Research وهو علم رياضي فيزيائي نشأ أبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي واستفادت ادارة الأعمال كثيرا من تطبيقاته كما أن المسؤولين في المشاريع يستعملون علم الاحصاء ونظريات الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل الى القرارات الكثيرة التي عليهم اتخاذها في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد Uncertainty بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم.

#### (د) علم القانون: Law

علم القانون مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد وعلاقات الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستمراره فهو «قواعد للسلوك المدني كما تصفه السلطة العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح» وتتمثل العلاقة بين ادارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الاجتماعي.... الخ.

#### (هـ) علم الأخلاق: Ethics & Morals

يعنى علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين فيدرس آداب السلوك والدوافع الانسانية للتمييز بين الخير والشر. فعلم الأخلاق يقوم بوضع الاطار الخلفي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض.

#### (و) علم الاقتصاد: Economics

ان من أوائل من كتب بعلم الاقتصاد والادارة كعلمين متكاملين هو آدم سميث Adam Smith في كتابه ثروة الأمم Wealth of Nations فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة النشاط الانساني في المجتمع من وجه نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لاشباع الحاجات المختلفة عن طريق توزيع الموارد الطبيعية النادرة بأفضل طريقة ممكنة وهذا له علاقة كبيرة بقضية الانتاج وقضية توزيع هذا الانتاج ومن هنا تأتي علاقة ادارة الأعمال بهذا العلم فادارة الأعمال ينظر اليها على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية المختلفة ولذا فان رجل الادارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وحوافز ومزايا مادية ولا يعني هذا أن يكون الاداري عالما اقتصاديا بل أن يكون ملما الماما كافيا بالمبادئ والأصول والأولويات التي تعينه في تصريف شؤون المنظمة التي يديرها تلك المبادئ التي تؤلف في مجموعها ما يعرف بالتحليل الاقتصادي الجزئي Microeconomics أو اقتصاديات المنشأة The Economy of the Firm

## مدارس الإدارة:

تعددت نقاط الانطلاق (أو المداخل) لدراسة الإدارة واختلفت حسب خلفية الكاتب وبمجال تخصصه فهناك المنطلق الاجتماعي وهناك المنطلق السلوكي وهناك المنطلق الكمي والرياضي....الخ. وتعد هذه المنطلقات لا يغير شيئاً من جوهر العملية الإدارية ولكنه يبرز ناحية أو أخرى ويركز عليها فبلون المنظار الذي يتم النظر من خلاله إلى العملية بلون أو بآخر وتلتقي جميع هذه المنطلقات في النهاية عند نقطة واحدة ألا وهي أن الكاتب يكون قد كتب عن الإدارة وأن القارئ يكون قد قرأ أو درس الإدارة . والتعرف على المداخل الرئيسة لدراسة الإدارة يعين على دراسة وتفهم الإدارة ويمكن تصنيف هذه المداخل في أربع مدارس هي:—

١ — المدرسة الكلاسيكية وأبرز عناصرها الإدارة العلمية والبيروقراطية.

٢ — المدرسة السلوكية وأبرز عناصرها مدرسة العلاقات الإنسانية.

٣ — المدرسة الكمية، وأبرز عناصرها مدرسة النظم وعلم الإدارة. Management Science

٤ — المدرسة الوضعية أو الاتجاه الظرفي لدراسة الإدارة.

وسيتّم بحث تفصيلات هذه المدارس في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

### خلاصة:

الإدارة عنصر مهم من عناصر الإنتاج يعمل على حفز عناصر الإنتاج المادية الأخرى وتنشيطها فهي تنغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن هنا تأتي أهميتها وهي عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها فهناك مؤشرات متعددة على وجود عيب في الاداة تم شرحها. كما أن للإدارة مفاهيم متعددة يستدل على المقصود بها من موضعها في سياق الكلام. هذا ولا توجد نظرية عامة شاملة للإدارة لأسباب منها أنها علم تطبيقي وأنها علم اجتماعي أكثر منها علم طبيعي وأنها تتفاعل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله كما أنها تعتمد على الظروف المحلية والموقف السائد مما جعل الاتجاه الحديث يتخلى عن محاولات وضع نظرية موحدة للإدارة والاستعاضة عنها بأسلوب النظريات المتعددة الملائمة للظروف بدلا من النظرية الشاملة الموحدة.

هذا وللإدارة تعاريف متعددة تشترك جميعها في أن الإدارة لها علاقة بالجماعة وأن هناك هدف أو أهداف يجب تحقيقها وأن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بواسطة الإداريين وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال. ومن المؤلفين أن يتم النظر إلى الإدارة على أساس أنها عملية لها مميزاتها ووظائفها. فالوظائف التي يقوم بها الإداري ضمن نطاق قيامه بالعملية الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابكة في الحياة العملية حيث أن العملية الإدارية وحدة واحدة مترابطة الأجزاء فهي نظام متحرك وله صفة الاستمرار.

والعملية الإدارية تنصف بالشمولية والعمومية بمعنى أن الإداري يمكنه أن يدير أية منشأة مهما كانت طبيعة عملها وهذا ما يجعل من الإدارة مهنة كما أن شمولية الإدارة تعني أن الإداري مهما كان

مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي يمارس (ولكن بدرجات متفاوتة) جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية.

وللادارة مجالات متعددة للتطبيق منها مجال الادارة العامة وهي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة ومجال تطبيق الادارة في القطاع الخاص ويطلق عليها اسم ادارة الأعمال وهناك فروق بارزة بين هذين المجالين تنبع من اختلاف أهداف كل منها بالإضافة الى مصادر أخرى للاختلاف تم التعرض لها في الفصل.

وللادارة علاقة وطيدة بالعلوم الأخرى فهي علم متعدد المصادر كما أن لها مداخل متعددة يمكن تصنيفها في مدارس أربع وهي موضوع الفصل التالي.

.....

## أسئلة للمراجعة

- ١ — «الادارة عنصر انتاج غير ملموس» بين أهمية هذا العنصر وطبيعة الدور الذي يقوم به.
- ٢ — «الادارة الكفاءة من الخصائص التي تمتاز بها المجتمعات الصناعية المتقدمة على المجتمعات النامية» اشرح هذه العبارة وبين كيف تستطيع الحكم على مدى كفاءة الادارة في منشأة ما.
- ٣ — لسوء الادارة مظاهر ومؤشرات لا تخفى على عين الخبير، استعرض بعض هذه المظاهر والمؤشرات.
- ٤ — ناقش مبدأ شمولية وعمومية الادارة. يشيء من التفصيل.
- ٥ — ما هي عناصر التعريف الجيد للادارة؟ أعط أمثلة على تعريفات جيدة.
- ٦ — ما أوجه الاختلاف بين ادارة الأعمال والادارة العامة؟
- ٧ — ما المقصود بالعملية الادارية؟ وما هي مميزاتها؟ وما هي الوظائف التي تتألف منها؟



## الفصل الثاني

### تطور الفكر الاداري والمدارس الادارية

---

مر الفكر الاداري في تطوره بمدارس متعددة يمكن تصنيفها كما يلي:

١ - المدرسة الكلاسيكية

٢ - المدرسة السلوكية

٣ - المدرسة الكمية

٤ - المدرسة الوضعية

وفيما يلي تفصيلات هذه المدارس.

# المدرسة الكلاسيكية في الادارة

## — The Classical School —

تشمل المدرسة الكلاسيكية الاتجاهين الفكريين التاليين:

Scientific Management

١ — الادارة العلمية

Bureaucracy

٢ — البيروقراطية

### الادارة العلمية

من أبرز رواد هذه المدرسة المهندس الأمريكي المشهور فردريك تايلور Frederick Taylor ومن رجالاتها المشهورين الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي ابتدع مفهوم العملية الادارية واهتم بمبادئ التخصص والسلطة واصدار الأوامر وكانت آراؤه متكاملة مع آراء تايلور، وهنري غانت Hentry Gantt وفرانك وليليان جلبرث Frank & Lilian Gilbreth وقد قامت الادارة العلمية على المعتقدات التالية:—

Effeciency

١ — وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية

تعرف الكفاية الانتاجية بأنها النسبة بين كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه. أي أنها النسبة بين النتائج والتكاليف. وقد اهتمت الادارة العلمية في بدء عهدها بتحديد الكفاية الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية.

٢ — البحث العلمي :

أي اللجوء الى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.

٣ — القواعد والأصول :

للالادارة قواعد وأصول علمية فقد نادى تايلور بأن الادارة الرشيدة Rational علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها واحلالها محل التخمين.

٤ — تقسيم العمل والتخصص به :

من الضروري أن يقسم العمل بين الادارة والعمال فيجب منح الادارة سلطات أكبر للتخطيط والاشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس وأن هذا، في رأي تايلور، يؤدي الى معاونه العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير.



ومن أهم كتب تايلور في موضوع الادارة كتابة «مبادئ الادارة العلمية»  
The Principles of Scientific Management

حيث لخص تايلور، رأيه في واجبات المديرين قائلا أن عليهم:—

- ١ — احلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة.
- ٢ — الفصل بين التخطيط وبين تنفيذ الخطط، حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل بأعلى كفاية ممكنة للحصول على الأجر المعادل لعمله. وحل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل مشاكل الادارة.
- ٣ — اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب له.
- ٤ — تعاون الادارة مع العمال لانجاز الأعمال.
- ٥ — العدل في تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال.

Henri Fayol

هنري فايول

وهو عالم ادارة فرنسي معاصر لفردريك تايلور ولكنه عاش في فرنسا ويرفعه الكثيرون من كتاب الادارة الى مرتبة الأب الحقيقي للادارة الحديثة فقد ابتدع مفهوم العملية الادارية كمنطلق لدراسة طبيعة الادارة حيث قسم فايول أنشطة المنشأة في كتابه المشهور «الادارة العامة والصناعية»<sup>١</sup> الى ستة مجموعات:

- ١ — أنشطة فنية (انتاج)
  - ٢ — أنشطة تجارية (شراء وبيع ومبادلة)
  - ٣ — أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للأموال).
  - ٤ — أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).
  - ٥ — أنشطة محاسبية (وتتضمن الاحصاء).
  - ٦ — أنشطة ادارية (تخطيط، تنظيم، اصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).
- وقد بين فايول أن هذه النشاطات توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها. وفي رأيه أن النشاطات الخمس الأولى معروفة بشكل جيد أما النشاط السادس فله أهمية خاصة ولكنه غير معروف كما يجب ولذا فقد ركز عليه في كتابه الآنف الذكر حيث تناول في الجزء الأول منه الصفات الواجب توافرها في الاداريين وقسمها الى صفات جسمانية (الصحة والقوة) وصفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير والقوة العقلية) وصفات خلقية، مثل (الحبوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار والمهابة) وصفات تربوية (مثل اللامام العام بالأمر التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها) وصفات فنية (أي الصفات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها) وأخيرا صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي صفات تنبع من قيام الاداري بعمله بطريقة سليمة.

(١) صدر عام ١٩١٦ بالفرنسية وترجم الى الانجليزية عام ١٩٢٩.

كما حدد أيضا القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسة للمنشأة وصفها الى قدرات ادارية، قدرات فنية، قدرات تجارية، قدرات وقائية ومحاسبية.

ويبين فايول أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد فالقدرات الفنية بالنسبة للعامل بينما تكون هي أهم القدرات الادارية هي الأهم بالنسبة للاداري وتزداد أهمية هذه القدرات كلما ارتفع الفرد في السلم الاداري حتى تصبح أهم القدرات في المستويات الادارية العليا. (ارجع لشكل ١).

#### مبادئ الادارة وعناصرها عند فايول :

انطلاقا من أهمية القدرات الادارية في المستويات الادارية العليا تبنى فايول فكرة امكانية دراسة القدرات الادارية في قاعة الدرس ثم صقلها وتنميتها في المصنع. وقد كرس الجزء الثاني من كتابه الآنف الذكر للتمييز بين مبادئ الادارة وعناصرها. جدير بالذكر أن فايول يقصد باصطلاح مبادئ الادارة القواعد بينما تشكل العناصر من وجهة نظره الوظائف. ويبين فايول أن مبادئ الادارة مرنة وليست مطلقة مما يجعل من الممكن استخدامها بغض النظر عن الظروف المختلفة للمنشآت.

وللادارة حسب رأي فايول أربعة عشر مبدءا هي :

١ — تقسيم العمل Division of Work و يطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء أكانت أعمالا ادارية أم فنية.

٢ — السلطة والمسؤولية Authority & Responsibility السلطة كما يراها فايول هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الاداري والسلطة الشخصية أي من الصفات الشخصية التي يتمتع بها. أما المسؤولية فهي في رأيه تنبع من السلطة وتنشئ عنها ولذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا يدا بيد.

٣ — النظام Discipline النظام في رأي فايول هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاختلال بالأوامر وهذا المبدأ في رأيه يستلزم وجود رؤساء قديرين على جميع المستويات.

٤ — وحدة اصدار الأمر Unity of Command أي أنه لا يجوز أن يتلقى الفرد العامل أوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد.

٥ — وحدة التوجيه Unity of Direction أي أنه يجب أن يكون لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد خطة واحدة ورئيس واحد والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة اصدار الأمر أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالمنشأة بينما يتعلق مبدأ وحدة اصدار الأمر بالعاملين كأفراد

٦ — خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of Individual Interest أي عندما تتعارض مصلحة الفرد العامل الشخصية مع مصلحة المنشأة أو المصلحة العامة يجب

التوفيق بينها على أساس خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو للمصلحة العامة.

٧ - مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration  
مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.

٨ - المركزية Centralization  
يشير فايول بموجب هذا المبدأ الى المدى الذي تتركز فيه السلطة.

٩ - تدرج السلطة Scalar Chain  
والمقصود بهذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى الى أسفل الهرم التنظيمي.

١٠ - الترتيب Order  
ويقسمه فايول الى :

أ ( ترتيب مادي Material

ب ( وترتيب اجتماعي Social

يقصد به بشكل عام أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (أو شخص) وأن يوضع كل شخص (أو شيء) في مكانه الخاص به وهو في الواقع مبدأ من مبادئ التنظيم المتعلق بترتيب الأشخاص والأشياء.

١١ - المساواة Equity  
أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين. حيث يجب على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيه وتفانيهم في العمل عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملتهم.

١٢ - الاستقرار في العمل Stability of Tenure  
أن معدل دوران العمال المرتفع في رأي فايول ينتج عن سوء الإدارة.

١٣ - المبادرة Initiative  
معنى هذا المبدأ بالنسبة لفايول هو التفكير في الخطة وتنفيذها ويطالب فايول الإداريين بإفساح المجال لمرؤوسيه لتطبيق هذا المبدأ ويقول أن على الرؤساء العمل على تشجيع المبادرة والابتكار بين مرؤوسيه.

١٤ - التعاون Co-operation  
أي روح الفريق ويدعو فايول بموجب هذا المبدأ الى العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقاً من شعار «الاتحاد قوة» ويشكل مبدأ التعاون امتداداً لمبدأ وحدة اصدار الأمر.

ويؤكد فايول أن للإدارة مبادئ أخرى اضافة الى هذه المبادئ الأربعة عشر ولكنه ركز على هذه المبادئ لأنها مبادئ دلت عليه تجربته على أنها شاملة بمعنى أنه يمكن تطبيقها في أية منشأة.

أما عناصر الإدارة فقد قصد بها فايول وظائف الإدارة وهي عنده التخطيط والتنظيم، اصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة وقد كرس جزءاً كبيراً من كتابه للكتابة عنها وهو بهذا أول من عالج الإدارة كعملية متكاملة العناصر والوظائف.

## تقييم آراء فايول :

ان ملاحظات فايول كمجموعة تدل على فهم عميق للإدارة وإيمان كبير بعمومية (شمولية) مبادئ الإدارة حيث يشير مرارا وتكرارا الى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها على المؤسسات السياسية والدينية والخيرية والعسكرية. وأشهر ما يميز فايول هو مقدرته على حصر الأفكار الإدارية وتحليلها. ويختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الإداريين وعلى إدارة المنشأة الكبيرة بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى إدارة الورشة أو المصنع الصغير. وركز فايول على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهارته فيها بالممارسة وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة إصدار الأمر. بالإضافة الى أنه يعد المبتكر الأصلي لفهوم العملية الإدارية كإطار فكري وأصبح العالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها.

Henry Gantt

هنري غانت

اتفق مع تايلور بالكثير من نظرياته العلمية إلا أنه اختلف معه في نظريته الانسانية تجاه العمال. فقد اهتم بزيادة الكفاية الانتاجية على مستوى المصنع الصغير إلا أنه كان أكثر عطفًا على العمال وتفهمًا لهم. ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة «المهمة والعلاوة»<sup>١</sup>

Task & Bonus

سنة ١٩٠١ حيث اعتبر الوقت اللازم لتمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس انجاز العمل بأحسن وجه ممكن ولهذا فإن العامل يتقاضى أجرا اضافيا لأجرة اليومية اذا انجز العمل المقرر انجازه لذلك اليوم. وأما اذا فشل في انجازه فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان أي أن غانت كان يعتمد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تمويضا عادلا بغض النظر عن كمية الانتاج التي حققها، وهنا يكن الفرق بينه وبين تايلور حيث دعا تايلور الى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر عدد للقطعة الواحدة اذا قل الانتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا السعر لجميع القطع اذا زاد الانتاج عن ذلك المستوى أما غانت فبىرى، دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها واذا زاد الانتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تمويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب.

وبلغة الأرقام :

اذا كان المستوى المطلوب هو انتاج ١٠ وحدات في 'اليوم' (وهي العمل اليومي للعامل) فإن تايلور يدفع ١٠٠ فلس أجرة للقطعة الواحدة للعامل اذا كان انتاجه ١٠ قطع أو أقل أما اذا ارتفع الانتاج الى ١١ قطعة أو أكثر فإن أجرة القطعة الواحدة تصبح ١٥٠ فلسا (مثلا)

Glaude George, History of Management Throught (Englwood Cliffs, N. J. (١)  
prentice- Hall, 1968), pp. 100-101

للمزيد من التفاصيل عن فكره والمهمة والعلاوة أنظر :

Adolph Langsner and H. Zollitsch, Wage and Salary Administration (South-Western Publishing Co., Cincinnati 27, 1961), p. 502.

فالعامل الذي ينتج ١٠ قطع يكون أجره  $10 \times 100 = 1000$  فلس  
والذي ينتج ٨ قطع يكون أجره  $8 \times 100 = 800$  فلس  
أما الذي ينتج ١١ قطعة فيكون أجره  $11 \times 100 = 1100$  فلسا.

أما غانت فيحدد حدا أدنى للأجر اليومي يتقاضاه العامل إذا كان انتاجه مساويا للقطع العشر أو  
أقل ونسبة مئوية من الأجر اليومي (علاوة) تتراوح بين ٢٠-٥٠% من ذلك الأجر إذا زاد انتاجه عن  
المعيار أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي + العلاوة.

وبالإضافة الى نظام الأجر فقد ساهم غانت في وضع خرائط مختلفة (رسومات بيانية) للرقابة على  
الآلات والعمال وانسياب العمل ولكن أبرز هذه الخرائط ما أصبح يعرف باسم خريطة  
غانت **The Gantt Chart** وهي رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لانجاز  
نشاط معين ويقارنه بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لانجاز ذلك النشاط. وخريطة غانت هذه

كانت نقطة البداية لنشؤ أداة رقابة حديثة تعرف باسم بيرت **PERT**

**فرانك وليليان جلبرث** **Frank & Lilian Gilbreth**

كان فرانك مهندسا يهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس وقد اهتمتا معا بعلم تفرع  
عن دراسات تايلور واهتماماته بنمائه وأسمياه باسم دراسة الزمن والحركة **Time & Motion Study**

حيث قسما الأعمال الى نشاطات والنشاط الى حركات أساسية معينة وضرورية لتأدية ذلك  
النشاط بشكل فعال وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت وأطلقا على كل حركة أساسية  
اسم **ثيربلج Therblig** وهو عكس اسم عائلتها واستطاعا أن يحددا لكل **ثيربلج**

زمنًا وأن يصفوا الحركات الضرورية كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من  
النشاطات وأن يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاءة الانتاجية عن طريق حذف الحركات  
الزائدة ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.  
كما اهتم فرانك أيضا بالتصميم الداخلي للمصنع الصغير من حيث مواقع الآلات والأدوات والمواد  
والعمال بما يكفل التشغيل الاقتصادي.

### تقييم الادارة العلمية:

تشكل الفرضيات التي تبني عليها آراء تايلور ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي  
**The Economic Man Theory** وعناصر هذه النظرية هي :—

أ ( الفرد شخص أناني :

أن العنصر البشري في الادارة مؤلف من أفراد وكل منهم يتفاعل مع بيئته كفرد ودون أي اعتبار

(١) سيتم شرحها بشيء من التفصيل في الفصل الأخير من هذا الكتاب.

للآخرين أي أن الفرد أناني يجب مصلحته الشخصية و يضعها فوق كل اعتبار وأنه يحاول أن يصل الى الحد الأعلى من المكاسب بغض النظر عن دور الآخرين أو مشاعرهم أو رد فعلهم. فهو لا يتصرف كعضو في مجموعة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالاستجابة لأوامر الادارة واغراءاتها.

ب) الفرد كسول :

ان الفرد شخص كسلان يجب أن يأخذ ولا يعطي، وأنه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من ثلث طاقته الانتاجية لذا يجب مراقبته بدقة وحفزة باستمرار.

ج) الكسب المادي حافز هام :

ان اهتمام الفرد دائما ينصب على تحقيق الكسب المادي، وبالتالي يمكن حفزه بشكل رئيسي عن طريق الأجور المادية والزوائد التشجيعية فالفرد متى حصل على أجر تشجيعي فانه يزد من انتاجيته لزيادة أجره.

هذه الفرضيات شكلت منابع نظرية الرجل الاقتصادي وجوهرها التي انطلق رواد الادارة العلمية للعمل بهديها فركزوا اهتماماتهم على زيادة انتاجية العامل وحفزه، دونما أي اعتبار لانسانيته وصحته كما قاموا بدراسة الارهاق واقترحوا ادخال فترات الراحة أثناء العمل للتغلب على الارهاق والسأم بقصد استغلال طاقة العامل الى أقصى درجة ممكنة.

أما الانتقادات التي توجه الى مدرسة الادارة العملية فتنبع من الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي وأهم هذه الانتقادات ما يلي:—

١ — نظرتها الى العامل :

تنظر هذه المدرسة الى العامل على أساس أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم بها عن طريق الاغراء المادي.

٢ — اهمال النواحي الانسانية :

أهملت هذه المدرسة النواحي الانسانية واقترحت نظاما للحوافز والأجور يؤدي تطبيقه الى معاقبة العامل البطيء ويفري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على أجر أكبر دونما أي اعتبار للنواحي الصحية. أما اقتراح تيلور لفترات الراحة خلال العمل فكان الهدف منه ليس ترفيه العامل والعناية بصحته وراحته بل استغلال قواه ونشاطه الى أقصى درجة ممكنة.

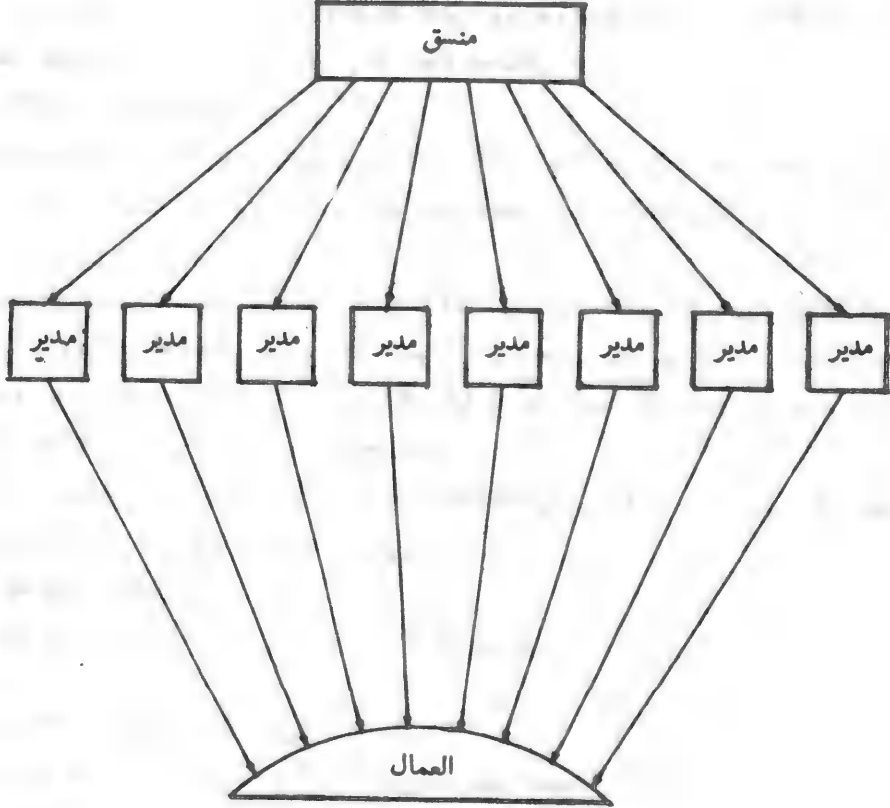
٣ — اقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير:

ركز تيلور أبحاثه على مستوى العمال في مصنع صغير ولم يتم بدراسة النواحي العامة للادارة أو مستوى المديرين بعكس هنري فايول الذي ركز على مستوى المديرين.

٤ — التنظيم الوظيفي Functional Organization

قسم تيلور الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنشأة في حقل تخصصه، وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت

نفسه وجعل على رأس هؤلاء المديرين منسقا. وتنظيمه هذا يسمى التنظيم الوظيفي ولم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضعه تبلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لأنه يجعل للعامل الواحد ثمانية رؤوساء ويضعه في حيرة كبيرة فأوامر أي من هؤلاء المديرين ينفذ خاصة اذا ما تعارضت هذه الأوامر؟.



شكل رقم ( ٢ )  
التنظيم الوظيفي كما اقترحه تبلور

#### ٥ - نظرتها للتنظيم غير الرسمي :

نظرت الادارة العلمية للعامل على أساس أنه آلة بيولوجية وأملت صحته الجسمية والنفسية ونظرت للمصادقات والزمالات التي تنشأ بين العمال أثناء العمل وهو ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي **Informal Organization** على أنه شر تجب مكافحته ومحاربته والقضاء عليه لأنه اعتقد أن العمال إنما يسخرون هذا التنظيم لمحاربة الادارة، ومناوأتها.

كلمة البيروقراطية مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية ومعناها مكتب. فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية وقد جاءت البيروقراطية رد فعل على مدرسة العلاقات الانسانية Human Relations<sup>١</sup> التي جاءت أيضا رد فعل على آراء تيلور وإدارته العلمية فأعطت التنظيم غير الرسمي أهمية كبيرة ودعت الى التعامل معه وتسخيره لخدمة الادارة بدلا من القضاء عليه. ولكن البيروقراطية جاءت كما تم بيانه رد فعل على مدرسة العلاقات الانسانية حيث وضعت التنظيم الرسمي في مكانه اللائق به فهو في موقع وسط بين ما جاء به تيلور وما جاء به Elton Mayo التون.مايورايد مدرسة العلاقات الانسانية.

### خصائص البيروقراطية المثالية :

ان للبيروقراطية المثالية خصائص محددة وهي:

#### ١ - عدم التحيز Impersonality

ان جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هي الهدف الأساسي للمنشأة.

#### ٢ - تقسيم الأعمال وتنميطها Work Division & Standardization

يجب أن تقسم الأعمال وأن تنمط حسب الاختصاصات. ولكي يتم انجاز هذا التقسيم لا بد من تحليل الأعمال الى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية انجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال اليها وفعاليتها. وهذا التقسيم والتنميط له فوائد فهو:

أ ( يساعد على تلافي النواحي الشخصية في العمل.  
ب ( يقلل من الحاجة الى أشخاص معينين ويحد ذاتهم لانجاز العمل لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

ولكن ومع الأسف فان هذا لا يحدث في كثير من الأحيان من وجهة النظر العملية لأن القيام بدور ما يتطلب نواح شخصية معينة و يعتمد النجاح في القيام بمثل هذا الدور على شخصية القائم به فبعض الرؤساء يطاعون لمجرد شغلهم المنصب بينما يطاع البعض الآخر لشخصيته وحبا به. وهذا هو الفرق بين النفوذ البيروقراطي المتمثل في نفوذ من يطاعون لمجرد شغلهم المنصب وبين النفوذ المعتمد على الشخصية و يتمثل في نفوذ من يطاعون لشخصياتهم المحبة والجديرة بالأحترام.

(١) سيتم بحث تفصيلات مبادئ هذه المدرسة عند بحث المدرسة السلوكية في الادارة.



ان الوظائف ليست مقسمة حسب الاختصاصات فحسب وانما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنشأة شكل هرم تتولى الوظائف التي في قته رسم السياسات ووضع الأهداف والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الاجراءات والأعمال التي تؤدي الى تحقيق الأهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات و يسهل التنسيق والتعاون كما أن هنالك خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي.

## Use of Experts

## ١ - استخدام الخبراء

ان التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبرتهم فالمحسوبة والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، وعمل الخبير ينحصر في اتخاذ القرارات الرشيدة وفي معالجة المشاكل التكنولوجية والسهر على تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال.

## Rules &amp; Regulations

## ٥ - القواعد والتعليمات

تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ما هية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمروسون بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات ما يلي:

أ ( الوحدة وعدم التباين في أداء الأعمال المتشابهة.

ب ( تشجيع عدم المعاملة الشخصية

ج ( تحمي المرووس من تعسف الرئيس.

## Written Documents

## ٦ - التدوين الكتابي

يجب اصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي والاحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات الخاصة بالمنشأة وذلك لكي تكون جميع القواعد والاجراءات والتعليمات الرسمية عامة ومستقرة وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي أي وجود ديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل مرتب يساعد على استخراجها وقت الحاجة اليها.

## Service System

## ٧ - وجود نظام خدمة :

لكل منشأة بيروقراطية نظام خدمة وكادر وسلم رواتب خاص بالعاملين فيها وهدف هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنشأة.

## ٨ - التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

The Distinction Between the Formal and the Personal Relations of the incumbent.

ينصب الاهتمام على دور الموظف الرسمي ويتم التمييز بين دوره كموظف يقوم بواجبه وبين علاقاته الشخصية و يطلب من الموظف عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته.

يجب أن يراعى أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في جميع أعمال المنشأة وتتفاوت أهمية هذا المنصر بتفاوت طبيعة عمل المنشأة فتبلغ أقصى درجاتها في المنشآت العسكرية والمخابرات كما تتفاوت أقسام المنشأة الواحدة في مدى وجوب المحافظة على الانغلاق والسرية فيها. فأقل درجات الانغلاق والسرية تبدو واضحة في قسم العلاقات العامة في المنشأة.

ويقول ماكس فيبر أنه إذا ما توافرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المنشأة رشيدة Rational وقد أطلق فيبر لفظ البيروقراطية على الأجهزة الحكومية كما أطلق لفظ الادارة على المنشآت الاقتصادية. المشاكل الناتجة عن البيروقراطية

الوضع الذي تم تحديد صفاته اعلاه وضع مثالي نظري ولكن عند التطبيق العملي تنتج عنه مشاكل معروفة أهمها:

#### Means become Ends

#### ١ - الوسائل تصبح غايات :

ان الوسائل تصبح غايات في معظم الأحيان فتفقد الأهداف الحقيقية أهميتها وتصبح الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف غايات في حد ذاتها فن المعلوم أن التعليمات والأنظمة والقواعد توضع عادة لضمان تحقيق أهداف المنشأة بكفاية وموضوعية ولكن مع مرور الزمن يصبح هم الموظف هو تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بحد ذاتها وبحرفيتها دون النظر الى روحها أو الهدف منها أو الغايات التي وضعت هذه الأنظمة من أجلها وهكذا تنقلب الأنظمة والقوانين من وسائل لتحقيق الأهداف الى غايات في حد ذاتها.

#### Inflexibility

#### ٢ - الجمود وعدم المرونة :

التمسك بحرفية الأنظمة والتعليمات يجعل المنشأة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ومراعاة الظروف الخاصة وهذا الجمود ينتج عن إحجام الموظفين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية في تطبيق القواعد والأنظمة

#### Red - Tape

#### ٣ - الروتين :

الروتين هو التفصيلات الدقيقة الواجب اتباعها لتنفيذ عمل ما خاصة في الأعمال التي يتكرر حدوثها وقد وضعت هذه التفصيلات:

أ ( لضمان تنفيذ العمل في كل مرة تنشأ فيها الحاجة للقيام به بالطريقة نفسها التي نفذ بها العمل في المرة السابقة.

ب ( لضمان الموضوعية في تنفيذه.

ولكن التمسك الشديد بحرفية التعليمات والمعاملة غير الشخصية ينتج عنه عدم الشعور بالرضا عن المنشأة وعن العاملين فيها بين جمهور المتعاملين معها.

## ٤ - المظاهر والرموز : Symbols

يميل الموظفون الى رفع مستوياتهم في أعين الجمهور عن طريق التمسك بالمظاهر الخارجية (الرموز) ومحاولة تحسينها فمثلا المكتب الذي به سجادة أفضل من الذي لا يوجد به وقرب المكتب أو بعده عن مكتب الرئيس أو وجود موقف خاص لسيارة الموظف ..... ووجود أكثر من هاتف على المكتب ..... الخ جميعها رموز لها دلالاتها الخاصة بها والتي يحرص الموظف عليها كثيرا.

## ٥ - مقاومة التغيير : Resistance to Change

يتشبث كثير من الموظفين بمراكزهم ورموزها ويقاومون أي محاولة للمساس بها أو ادخال أي تغيير عليها أو نقلهم منها وهذا التمسك يخلق الصراع داخل المنشأة وينتج عنه انشغال الموظف واضاعة وقته بمحاولات البقاء على وضعه الحالي ومقاومة أي تغيير لا يعده في صالحه بدلا من الانصراف لأداء واجباته. فهو قد يقول «لماذا أجهد نفسي في قبول التغيير وتطبيقه طالما أن راتبي لن يزداد بما فيه الكفاية؟».

## ٦ - المغالاة أو البيروباثولوجي : Bureaupathology

يتطور الوضع في كثير من الأحيان الى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والتزمت في تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم وهذا ما يطلق عليه الكتاب مصطلح البيروباثولوجي أي مرض المغالاة في البيروقراطية.

## الانتقادات الموجهة الى البيروقراطية :

أثارت هذه المشاكل نقد الكثيرين من المفكرين ومنهم سلزنيك Sulznick الذي ركز على عملية تفويض السلطة وجولدنر Gouldner الذي ركز على القواعد وتستر الموظفين<sup>١</sup> بها وميرتون Merton الذي ركز على الرقابة. أما أهم الانتقادات فتتركز فيما يلي:

١ - لا بد وأن نخرج المنشأة عن أهايمها الحقيقية ألا وهي تقديم خدمة نافعة لجمهور المتعاملين معها وبدون تحيز والسبب هو الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظف ذلك الضغط الناتج عن الفصل بين دور الموظف الرسمي ودوره الشخصي عند أدائه لعمله فالموظف يتعرض في هذه الحالة الى ضغط اجتماعي وضغط رسمي يضطر معه الى تبني شخصيتين متباينتين فالواجب يدعو لأن يكون موضوعيا والعلاقات الشخصية تدعوه في كثير من الأحيان الى الخروج على هذه الموضوعية والا فقد صدقات الكثيرين وخاصة في مثل مجتمعتنا حيث تلعب علاقات القرى والنسب والدين دورا مهما، فعلاقاته الاجتماعية ودوره كفرد في المجتمع الكبير وفي المجموعة

(١) انظر مثلا ما كتبه في كتابه

المعينة يتطلب منه تصرفا منحازا لصالح خططائه ومعارفه ودوره كموظف يتطلب منه أن يكون موضوعيا. ولعلما يستطيع الموظف الصمود لهذا الضغط الهائل وغالبا ما يجد نفسه ميالا الى الانحياز نحو دوره كفرد في المجموعة ضاربا بأخلاقيات المنشأة عرض الحائط وهذا ما يسبب ويفسر خروج التنظيم البيروقراطي عن أهدافه الأساسية.

- ٢ — التستر بالقواعد والأنظمة: يتستر الموظفون بالقواعد والأنظمة لحماية أنفسهم من انتقادات الجمهور فيلقون باللوم عند عدم الكفاية والفعالية في انجاز العمل على القواعد والأنظمة والروتين.
- ٣ — عدم التمييز بين الوظيفة والانسان: تخضع البيروقراطية المثالية الانسان للمركز الذي يشغله بشكل تام مما ينتج عنه ضغوط متابينة يتعرض لها شاغل المنصب فهي لا تهتم بالروح المعنوية للأفراد، وتنظر الى الموظف كآلة بيولوجية تنفذ ما يلقى عليه دونما ابداع من جانبه أو مراعاة لشخصيته فهو رجل اقتصادي ومطلوب منه أن يعمل لا أن يفكر.
- ٤ — الاتصالات: خط سيرها من أعلى الى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم الحالات مما لا يتيح للأفراد فرصة الاستفسار والسؤال والمناقشة والحالة الوحيدة التي يكون فيها خط الاتصال متجها الى أعلى هو عندما يرفع المرؤوس تقريره عن نتيجة عمله الى رئيسه.
- ٥ — الانفراد بالسلطة: أي حصر السلطة وحصر اتخاذ القرارات بالمستويات العليا من التنظيم.

## المدرسة السلوكية

### (The Behavioral School)

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل. وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس (Psychology) وهو علم دراسة السلوك الانساني بصفة عامة، ولهذا العلم العديد من الفروع التي ساهمت في الفكر الاداري مثل علم النفس الاجتماعي (Social Psychology) والذي يبحث في سلوك الانسان مع الآخرين وأسس سلوك الجماعات وكيفية وأثرها على الأفراد، وعلم النفس التنظيمي (Organizational Psychology) والذي يركز على سلوك الانسان في المنظمة و يبحث في أثر الفرد على المنظمة، كما يبحث في أثر المنظمة على سلوك الفرد والجماعة.

والمدخل الثاني لمدرسة العلوم السلوكية هو علم الاجتماع (Sociology) الذي يهتم بدراسة الانسان في علاقته بالبيئة التي تحيط به بعنصرها الانساني والطبيعي. كما يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية وتحليلها وتركيب البيئة الاجتماعية المؤثرة في السلوك الانساني.

أما المدخل الثالث للعلوم السلوكية فهو علم دراسة الانسان (Anthropology) الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين، مع تحديد كافة مظاهر الحضارة المميزة لهذا المجتمع. كما يدرس الفرد ككائن حي له أصول وفروع وسلالات، وله خصائص طبيعية في تكوينه وتطوره تميزه عن الكائنات الحية. وما من شك في أن لهذا المدخل أهميته في دراسات الادارة المقارنة بين الدول المختلفة وحتى الأقاليم المختلفة في الدولة الواحدة، ولعل دراسات الادارة الدولية (International Management) هي أكثر الدراسات التي استفادت من نتائج دراسات علم الانسان.

### حركة العلاقات الانسانية (Human Relations Movement)

من الصعب على اي باحث في الادارة أن يتعرف على مدرسة العلوم السلوكية دون أن يرجع الى حركة العلاقات الانسانية التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الادارة. ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الانسانية هي دراسات هوثورن تحت اشراف التون مايو وروثلزبرجر ومجموعة من الباحثين في الفترة لمتدة ما بين ١٩٢٧ — ١٩٣٢ في مصانع شركة وسترن الكتريلك (Western Electric) في ضاحية من ضواحي مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد أثر عدد من المتغيرات المادية كالاضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على انتاجية العاملين. وقد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة والنقصان عن المستويات المعيارية ومع ذلك فقد ازداد الانتاج في الحالتين. واعتبر الباحثون أن السبب يعود الى العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بين العاملين. وقد أطلق فيما بعد على هذه الدراسات بحركة العلاقات الانسانية نظرا لتركيزها على أهمية العامل الانساني في المنظمة.

أما أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسات هوثورن فهي كما يلي:

- ١ — ان المنظمة نظام اجتماعي، بالاضافة الى كونها نظام فني وان هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير سلوك للفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- ٢ — لا تتم اثاره دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في اثاره دوافع الأفراد.
- ٣ — تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- ٤ — يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- ٥ — ربطت حركة العلاقات الانسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وانتاجيته.

(١١)

Fremont Kast & James Rosenzweig, Organization & Management (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, LTD., 1947), p. 81.

٦ — من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات. وعلى هذا، فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الانسانية.

٧ — يحتاج مديرو المنظمات الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية.

٨ — يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ولم يكن مايو وروثزبرجر وغيرهم من رواد حركة العلاقات الانسانية هم الوحيدون في تطوير الاتجاه السلوكي في الادارة، ولكن اشترك رواد كثيرون من قبل ومن بعد في تأييد هذا الاتجاه<sup>١</sup>. ان كتابات فرويد وأتباعه فيما يتعلق بالدوافع اللاشعورية واحباط الحاجات وأثر الاتجاهات والمشاعر على السلوك الانساني كان لها أهميتها في معرفة السلوك الانساني. وفي الفترة ما بين ١٩٣٠ — ١٩٤٠ ساهم علماء آخرون أمثال روجرز وعلاجه الارشادي للمريض في تطوير المعرفة عن السلوك الانساني، وكذلك كانت لمساهمة ليفين عن سلوك الجماعة وأثرها على الفرد أهميتها أيضا. أما أعمال ما سلو في الدوافع فقد أكدت على ضرورة اشباع الحاجات الانسانية.

هذا وقد اعتمدت المدرسة السلوكية طرقا علمية في دراساتها وأبحاثها<sup>٢</sup>. فالطريقة الأولى هي طريقة التجارب (Experiments) وهي محاولة الوصول الى نتائج عن أثر أحد أو بعض المتغيرات على أشياء معينة عن طريق التجربة فإذا كان الهدف معرفة أثر الجماعات الصغيرة على سلوك الأفراد فانه عادة يتم باختيار مجموعة تسمى مجموعة التجربة ومجموعة أخرى تسمى مجموعة المراقبة ويدخل العنصر أو المتغير المراد دراسته على مجموعة التجربة ثم تراقب الآثار الناجمة فيما تبقى مجموعة المراقبة دون أية تغيرات ويتم مقارنة النتائج بين المجموعتين.

والطريقة الثانية التي اعتمدتها المدرسة السلوكية هي الدراسة عن طريق عينات الاستقصاء (Sample Survery) وهي عبارة عن اختيار عينة من المجتمع المطلوب دراسته وذلك للتوصل الى نتائج يمكن تعميمها وما دام الهدف من التوصل الى نتائج هو تعميمها فان العينة يجب أن تمثل المجتمع. لذا، فان طريقة اختيار العينة تعتبر من أهم الأعمال في دراسة عينات الاستقصاء.

والطريقة الثالثة للدراسة هي طريقة الحالة (Case Study) وهي دراسة حالة معينة دراسة كاملة وعميقة للوصول الى نتائج وملاحظات خاصة بها. والعييب الأساسي في هذه الطريقة هو عدم امكانية التعميم لأن أية ملاحظات أو نتائج خاصة بدراسة الحالة تبقى أساسا محصورة بها وبالظروف والعوامل التي لعبت دورها في الحالة ذاتها.

Ibid., p. 82.

(١)

(٢) هادي فؤاد علي، التنظيم والادارة الحديثة (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١)، ص ١٨٥.

وقد ساهم من كتاب الإدارة في المدرسة السلوكية كل من ماري باركر فوليت (Follett) وتشستر برنارد (Barnard) فقد ركزت فوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت الى المشاركة في السلطة والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة. أما برنارد فقد دعا الى التحول عن النظرية التقليدية أو الكلاسيكية في الإدارة، الى النظرية السلوكية وأكد على أهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل كما اعتبر المنظمة أو المنشأة بحكم طبيعتها نظاما اجتماعيا تعاونيا. وكذلك فقد ساهم العديد من الكتاب السلوكيين والاداريين في تطوير المدرسة السلوكية. ومن الصعب هنا حصر جميع هذه المساهمات.

### تقييم المدرسة السلوكية :

لا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الاداري من حيث تركيزها على أهمية العامل الانساني والجماعة في المنظمة. فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال، تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وحلها وتساعد على تفهم أسس السلوك الانساني وسلوك الجماعات: الا أن هناك انتقادات وجهت لهذه المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجانب الانساني للمنظمة قد أهملت الجوانب الأخرى وأنها لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة. كما يرى بعض النقاد أن حركة العلاقات الانسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية وذلك رد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الانساني.

### ٣ — مدرسة علم الإدارة :

#### Management Science School

ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة استخدام الأساليب الكمية في التحليل وقد أطلق عليها مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات ( Operations Research ). ان سبب الاهتمام بهذا الأسلوب يكمن في الاستخدام الكبير للأرقام في الإدارة مما أدى الى البحث عن أساليب رياضية واحصائية تساعد في تحليل هذه الأرقام للوصول الى أفضل النتائج.

ومن الأساليب الكمية التي وجدت استعمالا كبيرة في عديد من المجالات البرمجة الخطية ( Linear Programming ) التي تستخدم للوصول الى أفضل النتائج في حالة توافر أهداف واضحة ومعلومات دقيقة تتعلق بالقيود التي تعمل ضمنها المنشأة.

(١)

B.J. Hodge and W. Anthony, Organization Theory (Boston and Bacon, Inc., 1979), p. 39.

كذلك فقد تم استخدام الأساليب الاحصائية والتي استخدمت منذ أمد بعيد في الادارة لأنها سبقت استخدام أساليب البرجة الخطية مثل نظرية الاحتمالات التي يعتمد عليها في معظم الأساليب الرياضية.

وهناك أسلوب آخر هو أسلوب النظم (Systems Approach) الذي سيتم بحثه بتفصيل أكثر مع الأساليب الكمية وتوضيح هذه النقطة يمكن النظر الى استخدام الاساليب الكمية وعملية اتخاذ القرارات ضمن اسلوب النظم، حيث نجد أن هذه الأساليب مكنت الاداريين من فهم العمليات التي تجري ضمن نظام المنشأة.

وبصورة عامة يمكن القول بأن أسلوب النظم يهتم بدراسة الصورة الكلية للمنشأة بدلا من دراسة أجزائها فقط. فاذا تم دراسة كل من تصميم السلعة أو انتاجها وتسويقها بصورة منفصلة عن بعضها بعضا فان هذا يعد مخالفا لأسلوب النظم.

وبذلك فان أسلوب النظم يهتم باكتشاف وتوضيح طبيعة العلاقات المتعددة والمتشابكة بين أجزاء النظام وتوضيحها وفي حقل الادارة فان أسلوب النظم يهتم بالمؤسسة ككل أي كوحدة قائمة وكذلك بتحديد أهداف المؤسسة ومعرفة الوظائف الضرورية لانجاز هذه الأهداف.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف النظام بأنه الترتيب القائم للأجزاء التي تقود الى الوصول الى أهداف محددة تبعا للخطة ومن هذا التعريف فان تحديد الأهداف يجب أن يتم أولا، لأنه يزودنا بالأساس الذي يساعد على تقييم النشاطات والعلاقات ضمن النظام. ومع أن الأهداف تعتبر جزءا من عملية التخطيط الا أن التعريف يقترح أيضا وضع السياسات والاجراءات والقواعد التي تمكن من تحقيق الأهداف.

#### ٤ — المدرسة الوضعية : أو الاتجاه الظرفي في الادارة

#### The Contingency Approach To Management

يمثل الاتجاه الظرفي في الادارة أسلوبا حديثا في العمل الاداري يقوم على أساس أنه ليس هناك مفهوم أو نظرية ادارية يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كل أنواع المؤسسات، وانما يجب استخدام هذه المفاهيم والنظريات الادارية بشكل انتقائي يتناسب مع الظروف التي تعيشها المؤسسة.

لقد وجد أن المؤسسات التي تتبع الأساليب الادارية التقليدية في الادارة من حيث التحديد الدقيق لسلطة المسؤولين، والتنظيمات الادارية غير المرئية غير قادرة على تلبية متطلبات البيئة المتغيرة الديناميكية لمؤسسات الأعمال، وردا على ذلك ظهر هذا الاتجاه الحديث في الادارة والذي يشير الى أنه ليس هناك طريقة مثلى يمكن اعتمادها أساسا للعمل الاداري في كل زمان ومكان، وانما نجد أن

Ernest Dale, Management: Theory And Practice (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, LTD., 1978), p. 4.

(١)



المؤسسات المختلفة التي تعمل في صناعات مختلفة تحتاج لنظريات وتنظيمات ادارية مختلفة حتى في نفس المؤسسة ذاتها وفي خلال مراحل مختلفة من تطورها.<sup>١</sup>

والاتجاه الظرفي في الادارة ليس محاولة لتوحيد النظريات والمبادئ الادارية وانما هو محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات لتلائم مع الحياة العملية المتغيرة في مؤسسات الأعمال.<sup>٢</sup>

### الخلاصة :

تعددت المداخل لدراسة الادارة وأمكن تصنيف هذه المداخل في أربع مدارس وهي المدرسة الكلاسيكية التي تتألف من اتجاهين هما الادارة العلمية التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، التي مؤداها أن العامل رجل كسول وأنه لا ينتج بأكثر من ثلث طاقته الانتاجية وأنه أناني بمعنى أنه يهتم بمصلحته الشخصية، دوماً أي اعتباراً لعلاقاته مع زملائه وأن النواحي المادية تلعب دوراً كبيراً في حفزه لبذل المزيد من الجهد.

ومن رواد هذه المدرسة تايلور وفايول وهنري غانت وفرانك وليميان جلبرت، وقد اهتم رواد هذه المدرسة بالكفاية الانتاجية وعاملوا العامل على أنه آلة بيولوجية فشأت عدة دراسات تهدف الى تسخير العامل واستغلاله، منها ما قام به تيلور من دراسة للارهاق والسأم وما قام به غانت من وضع خرائط متعددة للرقابة، أهمها خريطة غانت التي كانت منطلقاً لأدوات رقابية حديثة ومتطورة ومن هذه الدراسات أيضاً ما قام به فرانك وليميان جلبرت من دراسة الزمن والحركة.

أما هنري فايول فكانت آراؤه مكملة لآراء تيلور فعالج العملية الادارية على مستوى المديرين والمنشأة الكبيرة وتوصل الى مبادئ وعناصر محددة لهذه العملية.

أما أبرز الانتقادات التي توجه الى الادارة العلمية فتتصب على الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي وعلى تجاهلها النواحي الانسانية في نظرتها للعامل، والى محاربتها للتنظيم غير الرسمي. أما ايجابيات هذه المدرسة فيتركز معظمها حول ما جاء به فايول من آراء جعلت الكثير من الكتاب يعتبرونه الأب الروحي للادارة الحديثة.

أما الاتجاه الثاني في المدرسة الكلاسيكية فهو البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، حيث تحدد البيروقراطية المثالية أهداف المنشأة بتقديم خدمة نافعة لجمهور المتعاملين مع المنشأة بموضوعية تامة ولا بد من توافر خصائص محددة في المنشأة البيروقراطية لكي تقوم بواجبها على أتم وجه منها التدوين الكتابي والسرية والأنظمة والتعليمات وخضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة المنشأة. أما عيوبها فتتشتت عن المشاكل التي تواجهها المنظمة البيروقراطية في الحياة العملية، ومن أبرزها تسر الموظفين بالأنظمة والقوانين، والمغالاة في تطبيق قواعد البيروقراطية، والروتين، والعمل بحرفية التعليمات، والضغوط الهائلة التي يعاني منها الموظف بسبب التناقض في كثير من الأحيان بين دوره كموظف وما يتطلبه هذا الدور

(١) Sandra Costinett, Readings in Management (Washington; D. C.

International Communication Agency), p.16.

Ibid

(٢)

من موضوعية وبين دوره كمعضو في جماعات القربى والدين والجوار، وحرصه على كسب ود أعضاء هذه الجماعات. ويزداد الأمر سوءا اذا ما تطلب منه دوره كمعضو في مجموعة معينة أن يخرج عن الموضوعية التي يتطلبها منه دوره كموظف. هذا التناقض يتسبب في كثير من الأحيان بخروج المنظمة البيروقراطية عن أهدافها المحددة.

أما المدرسة الرئيسية الثانية للإدارة فهي المدرسة السلوكية ومن روادها الأوائل التون مايو وزميله روثلر بيرجر وقد استمدت آراءها ومبادئها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع وعلم الإنسان الذي استفادت منه دراسات الإدارة الدولية كثيرا. ومن معالم هذه المدرسة البارزة حركة العلاقات الإنسانية التي انطلقت من تجارب هوثورن تحت إشراف التون مايو وروثلر بيرجر وتركز هذه الحركة على أن المنظمة نظام اجتماعي إضافة إلى كونها نظاما فنيا كما أنها ربطت بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته وخرجت بنتائج منها أن الإداريين يحتاجون إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية واتبعت هذه المدرسة الأساليب العلمية مسخرة أسلوب التجارب وأسلوب عينات الاستقصاء وأسلوب دراسة الحالة. ومن الكتاب الذين ساهموا فيها ماري باركر فوليت وبرنارد اللذان ركزا على التعاون. أما أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة فتتركز حول إهمالها للجوانب الأخرى في المنشأة بسبب انشغالها بالعامل الإنساني، كما يرى البعض أنها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل على مبادئ المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.

والمدرسة الرئيسية الثالثة، هي مدرسة علم الإدارة التي تركز على أسلوب النظم وعلى الأساليب الكمية في دراسة الإدارة وهم أسلوب النظم بدراسة الصورة الكلية للعمل بدلا من التركيز على الأجزاء. أما المدرسة الأخيرة وهي المدرسة الوضعية أو الظرفية فتتخلى عن محاولة وضع نظرية شاملة وموحدة للإدارة يجري تطبيقها على جميع الظروف حيث تعتبر التغيرات في البيئة وفي الظروف عوامل أساسية في تقرير سلوك الإداري وقراراته.



## أسئلة للمراجعة

- ١ - سم أشهر رواد المدرسة الكلاسيكية، السلوكية.
- ٢ - قارن بين آراء تيلور وآراء هنري فايول.
- ٣ - ركز رواد المدرسة الكلاسيكية على الكفاية الانتاجية استعرض كيف حاول كل منهم تحقيق هذا المبدأ.
- ٤ - تكلم عن انجازات كل من :  
هنري غانت، فرانك ولينمان جلبرت، ماكس فيبر، التون مايو، برنارد، ماري باركر فوليت.
- ٥ - ما هي نظرية الرجل الاقتصادي، وما هي الفرضيات التي بنيت عليها هذه النظرية، وما هو رد الفعل تجاهها.
- ٦ - يسمى تاييلور أبو الادارة العلمية، ولكن البعض يقول ان فايول هو الأب الحقيقي للادارة الحديثة. ناقش هذه العبارة وأورد المعلومات التي تمزجها أو تناقضها.
- ٧ - قيم آراء وأعمال :  
أ ( تيلور  
ب ( فايول  
ج ( ماكس فيبر  
د ( التون مايو  
من خلال تقييم المدارس التي ينتمون اليها.
- ٨ - قيم المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، ومدرسة علم الادارة بشكل عام.
- ٩ - «العامل انما وجد ليعمل لا ليفكر» ما معنى هذه الجملة وما هي مضامينها؟ وما هو ردك على هذه المضامين؟
- ١٠ - «العامل آلة بيولوجية» ما هي الآراء والتصرفات التي جاء بها أو قام بها كل من رواد المدرسة الكلاسيكية بناء على هذا المبدأ؟ ما رأي المدرسة السلوكية؟
- ١١ - ما التنظيم غير الرسمي؟ وكيف نظرت اليه المدرسة الكلاسيكية؟ المدرسة السلوكية؟
- ١٢ - ما هي قواعد البيروقراطية المثالية؟ وإلى أي مدى يمكن التمسك بها في الحياة العملية؟
- ١٣ - ما فوائد القواعد والتعليمات وما هي المآخذ عليها في التنظيم البيروقراطي؟
- ١٤ - ما معنى البيرو باثولوجي؟
- ١٥ - ما المدرسة السلوكية وما هي أهم مبادئها وأهم الانتقادات التي وجهت اليها؟
- ١٦ - ما النظام، وما هي مدرسة النظم في الادارة؟
- ١٧ - ماذا تعرف عن دراسات وتجارب هوثورن؟
- ١٨ - ما هي العوامل التي أدت الى عدم وجود نظرية موحدة وشاملة للادارة، وما هو البديل المطروح لهذه النظرية؟

## الباب الثاني

### التخطيط وأساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية

الفصل الأول: مفهوم التخطيط ووظائفه

الفصل الثاني: أنواع الخطط

الفصل الثالث: أساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية

# الفصل الأول

## مفهوم التخطيط ووظائفه

### مقدمة

من المسلم به بأن التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة فالاداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الأول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الغايات والوسائل المستخدمة لتحقيقها أو الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

ولتوضيح طبيعة التخطيط فإن من المفيد أن تبين الفروق بين القرار والخطة ومع أن البعض يستخدم الكلمتين بنفس المعنى إلا أن الخطة هي قرار شامل وتفصيلي. فمثلاً القرار بشراء جهاز معين لا يعتبر تخطيطاً ولكن وضع المعايير التي تحكم عملية الاستثمار في شراء الأجهزة تعتبر كذلك. وبالمعنى نفسه فإن تعيين موظفين لا يعتبر تخطيطاً ولكن وضع ميزانية طويلة الأجل للأجور والتعيينات تعتبر تخطيطاً<sup>١</sup>.

وللنجاح في عملية التخطيط يجب الاهتمام بنوعية الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة فيجب أن يكون لديهم خبرة طويلة في العمل الإداري وكذلك القدرة على الحصول على المعلومات الضرورية من الأفراد العاملين في مؤسستهم لاستخدامها في وضع خطط تتطابق مع حاجة المؤسسة وظروفها.

إن الاهتمام بالتخطيط جاء نتيجة للظروف المتغيرة التي تواجه رجال الأعمال وسرعة التغير في هذه الظروف. وقد وجد أن الأفضل هو معرفة هذه الظروف واتجاهاتها من أجل تجنب المخاطر الناتجة عن عدم معرفتهم بهذه الظروف.

### الحاجة الى التخطيط:

كما ذكرنا فإن الحاجة للتخطيط نشأت لأن معظم المؤسسات تعمل في ظروف متغيرة. وهذا يعني أنه لو كانت هذه الظروف ثابتة أو قليلة التغير فالحاجة للتخطيط ستكون أقل لأن المستقبل سيكون واضحاً في هذه الحالة.

وللتعرف على أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة فسوف يتم استعراض التغيرات التي تحدث في البيئة وتؤثر على وظيفة التخطيط ويمكن تصنيفها في خمس مجموعات كما يلي<sup>١</sup>:

#### ١ — التغير التكنولوجي

(١) W. Warren Haynes, and Joseph L. Massie, **Management: Analysis, Concepts, and Cases** (Engelwood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1969) p. 250.

(٢) Ibid., p. 250.

- ٢ - التغير في السياسات الحكومية
- ٣ - التغير في النشاط الاقتصادي العام
- ٤ - التغير في سلوك المنافسة
- ٥ - التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية

### ١ - التغير التكنولوجي Change in Technology

ان التغير التكنولوجي من الأمور المهمة والتي لها تأثير كبير ليس في حقل الصناعة فحسب ولكن أيضا في حقول التسويق، النقل والخدمات. ففي حق الصناعة أدى التغير التكنولوجي الى تغيير هائل في الأجهزة والمعدات الصناعية مما كان له أثر كبير في زيادة الانتاجية. وقد أدت هذه التغييرات الى خلق فرص كثيرة للمشروعات التجارية.

وتختلف المشروعات الصناعية من حيث علاقتها بالتغير التكنولوجي، فبعض هذه المشروعات كان الرائد في هذا المجال وبعضها نجح في عملية استخدام الابتكارات الحديثة وتطبيقها في مجالات الصناعة المختلفة ومشاريع أخرى تقاعست عن التكيف مع هذا الزحف التكنولوجي فكان أن عانت من تقادم آلاتها وطرقها الانتاجية وأصبحت خارج السوق بعد فترة وجيزة.

### ٢ - التغير في السياسات الحكومية: Change in Government Policy

أصبح التأقلم مع السياسات الحكومية أمراً مهماً بالقوانين والأنظمة التي تضعها الحكومة والتي لها دور في تنظيم العمل التجاري مثل قوانين العمل، قانون ضريبة الدخل، قانون تشجيع الاستثمار وقانون الشركات يجب أن تدرس بعناية لمعرفة تأثيرها على المؤسسة التي تقوم بدراساتها. وقد يدور في ذهن البعض بأن السياسات الحكومية تعتبر من المصاعب التي يجب مجاهاها أو التهرب منها، وهذا خطأ كبير لأن بعض القوانين والأنظمة الحكومية تعطي مزايا واعفاءات للشركات لتشجيعها على العمل في مجالات معينة أو في مناطق معينة مثل قانون تشجيع الاستثمار. فتانون تشجيع الاستثمار الأردني لسنة ١٩٦٧ وتعديلاته يعطي بعض المشاريع التي تعتبر مشروعات اقتصادية مصدقة اعفاءات من ضريبة الدخل وضريبة الأبنية والأراضي واعفاءات من الرسوم الجمركية للآلات لتصل في حدها الأقصى الى ٩ سنوات<sup>١</sup>.

### ٣ - التغير في النشاط الاقتصادي العام:

#### Change in Aggregate Economic Activity

كذلك فان التغير في الظروف الاقتصادية يعتبر من العوامل المهمة لرجال الأعمال فتتمويل مشاريع جديدة يعتمد على الأسواق المالية وشروطها ورغبة المولين في تحمل المخاطر للتمويل في مشاريع معينة.

(١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى قانون تشجيع الاستثمار الأردني لسنة ١٩٦٧ وتعديلاته.

كذلك فإن بعض السلع حساسة للتغير في الدخل وفي نظرة المستهلك كالسلع المعمرة مثلا كالثلاجات والسيارات أما السلع الرأسمالية كالآلات فهي حساسة للظروف الاقتصادية. في الأردن كان للنمو الاقتصادي الذي جاء نتيجة للخطط التنموية أثر كبير على تشجيع المشاريع الصناعية وفي فتح آفاق جديدة يمكن للمستثمر من الدخول إليها وهو ما نشهده حاليا.

#### ٤ - التغير في سلوك المنافسة:

#### Changes in the Degree and Character of Competition

كذلك فالمنافسة يجب أن يحسب حسابها حتى وإن كانت الشركة تتمتع بسلعة مبتكرة ولديها علامات تجارية أو حق اختراع لأن هذا سيكون لفترة وجيزة يدخل بعدها المنافسون للسوق إذا وجدوا أن هذا المجال يتيح لهم الحصول على أرباح مجزية. المنافسة لا تكون فقط من السلع الشبيهة ولكن قد تكون من سلع مختلفة ولكن بديلة فالبلاستيك مثلا بديل للزجاج، وقد تكون المنافسة بين الأدوات المنزلية المصنوعة من الزجاج والأدوات المنزلية المصنوعة من مواد بلاستيكية. لهذا فالمنافسة تجعل كل شركة تفكر بالاستراتيجية التسويقية للمنافس أي السلعة التي يعرضها المنافس مقابل سلعة الشركة، كذلك السعر الذي تعرض فيه السلعة وقنوات التوزيع المستخدمة والحملة الترويجية الذي ينوي استخدامها. إن معرفة استراتيجية المنافس مهم وأساسي لوضع استراتيجية فعالة للشركة كفيلة بالقضاء على المنافس أو على الأقل التغلب عليه في السوق.

#### ٥ - التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية:

#### Changes in Social Norms and Attitudes

إن التغييرات المختلفة في المعايير والاتجاهات الاجتماعية قد تؤثر على فلسفة الشركات. فالاداريون الانجليز يميلون إلى المحافظة على معايير اجتماعية معينة ويحرصون على عدم تغييرها وهذا بخلاف الاداريين الأمريكيين الذين لديهم استعداد للتضحية بالمعايير الاجتماعية في سبيل النجاح<sup>١</sup>. كان الاداريون في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن يمتدحون بأن لديهم مهمة اجتماعية بحاربة نقابات العمال<sup>٢</sup>، لكنهم اليوم يتقبلون النقابات كواقع أو حتى كمعصر من عناصر البيئة التي يعملون فيها.

إضافة إلى العوامل البيئية الخمسة التي تم ذكرها فإن على الإدارة أن تهتم كذلك بالتغيرات السكانية ويتضمن ذلك تحرك السكان أي الهجرة الداخلية والتغير في التخطيط العائلي. كذلك فإن التغير المحتمل في الموارد الطبيعية يعتبر عنصرا مهما جدا. فأزمة البترول في سنة ١٩٧٣ هزت الدول الغربية مما جعل هذه الدول تفكر تفكيراً جدياً بإيجاد مصدر بديل للطاقة أو تسعى لتجنب أزمة أخرى.

Haynes and Massie, op. Cit., p. 252.

(١)

Ibid., p. 253.

(٢)

كل هذه العوامل تجعل من عملية التخطيط ذات جدوى كبيرة فأى تغير يقترحه أي من العوامل التي سبق ذكرها قد يخلق مشكلة لأية شركة اذا لم تفكر مسبقا وتخطط لتفادي الآثار السلبية لهذه العوامل.

### تعريف التخطيط:

بعد هذا التمهيد يمكن ايراد عدة تعاريف للتخطيط:

١ — تعريف شامبرلين Chamberlain : عرف التخطيط على أنه «الادارة النظامية للموجودات»<sup>١</sup> "The Systematic Management of Assets".

ان هذا التعريف يتسم بالاختصار ويستخدم مفهوم النظام، وشامبرلين يفكر بعملية وضع الأهداف وجمع المعلومات والتأثير والرقابة كجزء من التخطيط.

٢ — تعريف هينز وماسي Haynes and Massie<sup>٢</sup> — يعرف التخطيط على أنه «الاختيار الواعي لنماذج التأثير على متخذي القرارات، بهدف تنسيق القرارات لفترة من الوقت في المستقبل، وفي التأثير عليهم في اتجاه أهداف عامة محددة».

٣ — عرف أوروك Urwick<sup>٣</sup> التخطيط أيضا على أنه «عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين».

جميع هذه التعاريف تعطينا صورة واضحة عن التخطيط على أنه الطريق الذي نأخذه بصورة مسبقة لأعمال نرغب في عملها وان ينعكس هذا التفكير المسبق على القرارات التي نقوم باتخاذها وأثناء تنفيذنا للأعمال المرسومة.

وهذا المفهوم فان وظيفة التخطيط تسبق جميع وظائف الادارة الأخرى فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة علمية قبل وجود خطة محددة. والشكل التالي يوضح لنا الترابط بين التخطيط والوظائف الادارية الأخرى.

Ibid., p. 257.

(١)

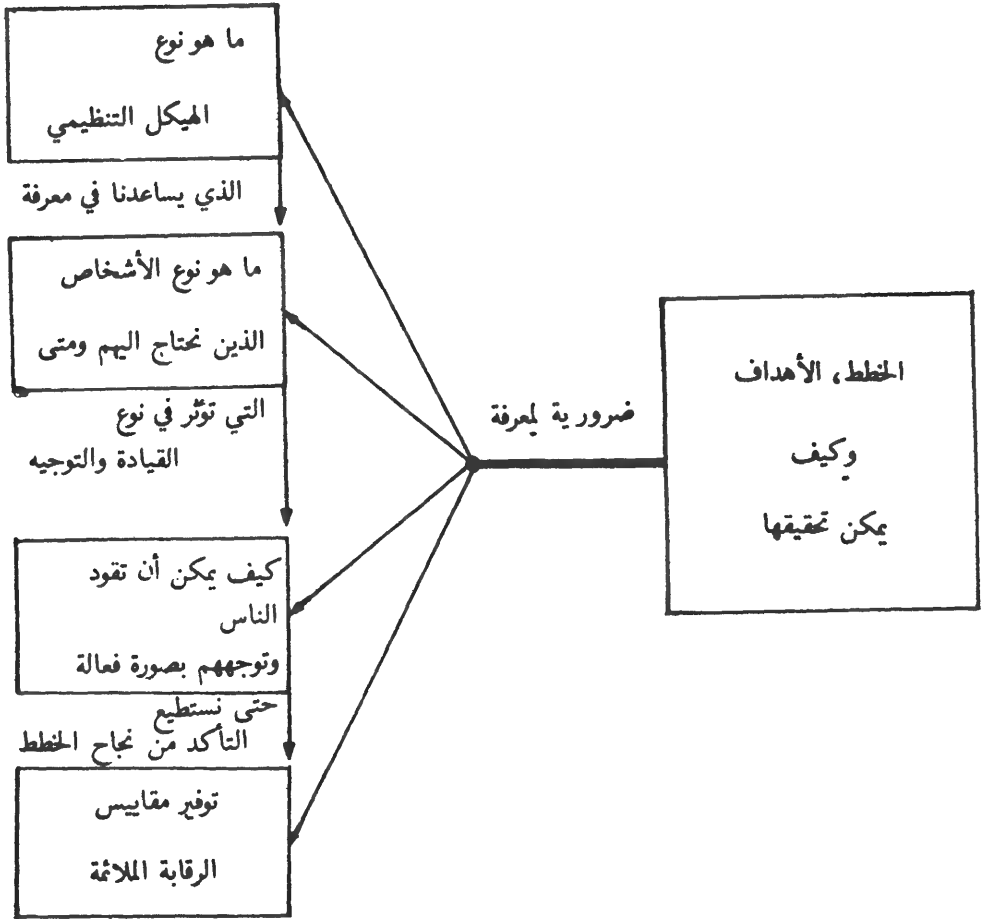
Ibid., p. 257.

(٢)

Ibid., p. 258.

(٣)





شكل رقم (٣)

التخطيط يسبق جميع الوظائف الادارية الأخرى.

Koontz, O'Donnell, and Weihrich, op. cit. p. 158.

## وظائف التخطيط Planning Functions

بعد القيام بتوضيح ماذا نعني بالتخطيط فإن من المهم معرفة المهمات والوظائف المنوطة بهذه الوظيفة الادارية ويمكن تحديد وظائف التخطيط بما يلي:

- ١ - وضع الأهداف
- ٢ - الفحص والتنبؤ
- ٣ - التحويل والتنسيق
- ٤ - التأثير
- ٥ - المتابعة

### ١ - وضع الأهداف: Goal Setting

الأهداف هي الغايات التي تسعى اليها المنظمة وهي تعتبر الغاية لجميع الوظائف الادارية بما فيها التخطيط. والهدف الذي يخطر على البال هو الوصول الى الحد الأقصى من الربح مع أن الحد الأقصى من الأرباح ليس بالأمر الذي يسهل الوصول اليه في البيئة المعاصرة. ولذا فإن معظم الشركات تفضل الأرباح المرضية كهدف بدلا من أقصى الأرباح هذا إضافة الى الهدف الأساسي وهو البقاء والاستمرار.

وبالطبع هنالك أهداف أخرى قد تسعى لها المنظمة وخاصة في المدى القصير مثل التوسع في السوق، الحصول على حصة كبيرة في السوق، أو النمو في حجم الشركة ونتاجها.

الأهداف من غير شك مرتبطة بالقيم الشخصية وطموح الطبقات الادارية الرئيسية في المنظمة وخصوصا في الشركات الكبرى حيث أن الملكية منفصلة عن الادارة، فاذا كان مديرو الشركة ممن يرغبون في تحمل مخاطر عالية للحصول على أرباح عالية فإن أهداف الشركة في هذه الحالة تكون مختلفة عن الأهداف في الشركات التي يسيطر عليها اداريون محافظون نسبيا ولا يرغبون في تحمل مخاطر عالية. وقد تعدد الأهداف وتتضارب. لذا فإن مسؤولية الادارة العليا هي في التنسيق ووضع سلم للأولويات بوضع أهمية الأهداف والأهداف التي يجب تحقيقها أولا في حال تضاربها مع أهداف أخرى.

ومن الأهداف التي يمكن وضعها على سبيل المثال لا الحصر هي التالية:

- ١ - التنويع في خطوط المنتجات.
- ٢ - التخصص في سلع معينة تستطيع الشركة انتاجها بمهارة أكبر من سلع أخرى
- ٣ - اكتشاف فرص لاستغلال سلع جديدة أو طرق انتاجية حديثة أو أسواق جديدة
- ٤ - السيطرة على السوق.
- ٥ - بناء سمعة معينة أو صورة معينة عن سلع الشركة في ذهن المستهلكين

٦ — المحافظة على علاقة جيدة مع المساهمين (حامللي أسهم الشركة).  
وعلى هذا فان وضع الأهداف وتوصيلها الى الجهات المختلفة في الشركة وخارجها هو تخطيط في حد ذاته حتى دون استخدام أساليب تخطيطية أكثر تعقيدا والأهداف يجب أن تسير مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يكون لكل ادارة هدف معين يجب أن تنجزه.

## ٢ — الفحص والتنبؤ: Scanning and Forecasting

الفحص يمكن اعتباره من العناصر الرئيسية في التخطيط لأنه يوضح الطرق التي يمكن سلوكها من قبل المنظمة. ان كلمة البحث لا تعطي المعنى الكافي للفحص فإ نعينه هنا يتعدى عملية الحصول على المعلومات ليتجاوزها الى اكتشاف الفرص التجارية المختلفة والتعرف على العقبات والقيود وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

فحص البيئة الخارجية يتضمن النظر الى عدد كبير من النشاطات المختلفة والتي تتضمن:

- ١ — التغير في طلب السوق.
- ٢ — التغير في المنافسة المحلية من حيث حجم المنافس ومن ناحية الاستراتيجيات التي سيتبعها.
- ٣ — التغير في المنافسة الخارجية بما فيها أسواق الاستيراد وأسواق التصدير.
- ٤ — التغير في المعرفة الفنية.
- ٥ — التغير في معرفة الأفراد والسلوك الاجتماعي.
- ٦ — التغير في أساليب الادارة.
- ٧ — التغير في توافر العناصر الانسانية والمادية.
- ٨ — التغير في سياسات الحكومة.
- ٩ — التغير في نقابات العمل وقوة المفاوضة لديهم.
- ١٠ — التغيرات في الصناعات الأخرى التي تنافس في الحصول على الاداريين، العمال، التمويل، وعناصر أخرى.

كما قلنا فهذه أمثلة للعناصر التي يمكن البحث عنها والتي تساعد في تحديد الطريق الواجب سلوكه وهناك عناصر أخرى كثيرة يمكن اضافتها الى هذه القائمة، وهذا بالطبع يعتمد على المنظمة وظروفها. والتنبؤ، بالطبع، هو جزء مهم من عملية التحري والفحص لأنه وان كان من المفيد التعرف على البيئة الحالية الا أنه أهم بكثير التعرف على اتجاهات التغير في هذه البيئة. فوسائل التنبؤ بالنشاطات الاقتصادية قد تطورت بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية وكذلك كان هنالك تطور كبير في التعرف على التغيرات في السوق.

وبالطبع فان هنالك ثلاثة أنواع من التنبؤات وهي<sup>١</sup>:

(١)

Ernest Dale, Management: Theory and Practice (New York: McGraw-Hill, Fourth Edition, 1978), p. 228.

## ١ - التنبؤات الاقتصادية: Economic Forecasts

هذا النوع من التنبؤ يعتبر أساسيا لأن مبيعات معظم الشركات تعتمد على معرفة القوة الشرائية للمستهلكين أي المبالغ المتوافرة لديهم لشراء السلع.

## ٢ - التنبؤات التكنولوجية: Technological Forecasts

وهذا النوع من التنبؤات يتعلق بالتطورات التكنولوجية المحتملة ومتى يمكن دخولها للسوق ومعرفة السلع المبتكرة التي ستدخل السوق مهم لمعظم الشركات لأن هذا قد يجعل سلع الشركة قديمة أو قد يحول المستهلكين من شراء سلع الشركة الى شراء السلع المبتكرة.

## ٣ - التنبؤات في التغير في أذواق الرأي العام وأراءه:

### Forecasts of Changes in Public Taste and Public Opinion

ان التغير في أذواق الرأي العام وأراءه يؤثر في تصميم السلع والخدمات المطلوبة من قبل المستهلك النهائي وكذلك في المبيعات الصناعية لأن الشركات تتأثر برغبة المستهلك فاذا انخفض الطلب على سلعة معينة فهذا سيؤدي الى انخفاض الطلب على السلع الصناعية الداخلة في انتاج هذه السلعة. كذلك فان التغير في آراء الرأي العام قد يؤثر على اصدار قوانين جديدة من قبل الدولة مما يؤثر على الشركات.

## ٣ - التحويل والتنسيق Converting and Coordinating

في هذه الخطوة يتم تحويل المدخلات المختلفة الى خطط وهناك الكثير من الأساليب التي يمكن استخدامها ومنها أساليب رياضية معقدة. ان البعض ينظر الى التخطيط من هذه الزاوية أي العملية التي يتم من خلالها اعداد الخطة، الا أن هذه العملية هي جزء بسيط من التخطيط فوضع الأهداف يتم من المستويات الادارية العليا، أما الذين يقومون بتحويل هذه الأهداف والمعلومات المختلفة الى خطط فهم موظفون من مستويات ادارية متوسطة. وعلى سبيل المثال فان من أساليب التخطيط المستخدمة والتي قد تصبح قديمة بعد فترة من الزمن هي التالية:

١ - التحليل الكينزي لمجمل الطلب.

٢ - تحليل المدخلات والمخرجات.

٣ - التحليل الشبكي.

٤ - وضع الميزانيات التقديرية.

هذا بالإضافة لأساليب أخرى لا مجال لذكرها هنا.

والمرحلة الثانية في عملية التحويل تناول وضع الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة أو السياسات. في هذه المرحلة يتم ربط الاستراتيجيات بالتغيرات البيئية أي في سياسات الحكومة والمنافسة والتغيرات

التكنولوجية وغيرها. كذلك فإن الاستراتيجية يجب أن ترتبط بالأهداف أو حتى أنها يجب أن تشمل هذه الأهداف.

### **Influencing**

#### **٤ - التأثير:**

لا يمكن أن يكون التخطيط كاملاً دون أن يكون هنالك طرق للتأثير أو حتى للاجبار على اتباع الخطط. فالمعلومات التي تصل للمرؤوسين بخصوص الخطط تحمل في طياتها معنى الإجبار لأن تقييم إنجازات المرؤوسين يتم في كثير من الأحيان وفقاً لتفويضهم وتقييدهم بالأهداف والتنبؤات التي يتم إيصالها لهم.

وغالباً ما يتم التأثير إما من الرؤساء الذين يملكون السلطة التنفيذية أو من المستشارين الذين يملكون السلطة الاستشارية ومن النادر أن يؤثر العاملون في إدارة التخطيط مباشرة على متخذي القرارات ولكنهم يملكون طرق متعددة لممارسة تأثيرهم وتشمل خطوط السلطة الرسمية أو الاستشارية أو قد تمنح المؤسسة بموجب قواعد معينة في مجالات عديدة صلاحيات لبعض الرؤساء لإقرار توصيات المخططين.

### **Follow-up**

#### **٥ - المتابعة:**

إن عملية المتابعة تعتبر أساسية لمعرفة مدى تأثير الخطة ومقارنة الأرقام القياسية في الخطة مع الأرقام الفعلية وإذا وجد هنالك فروق بالزيادة أو النقصان فلا بد من معرفة أسباب الانحراف من أجل استخدام هذه المعلومات عند إعداد الخطط التالية أو تعديل الخطط الحالية.

#### **الخلاصة :**

من الواضح بأن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الرئيسية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى. وتتناول هذه الوظيفة تحديد ما يجب إنجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين، ولذلك فالتخطيط يربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

وحتى يستطيع المشروع القيام بهذه المهمة فإن عليه أن يتعرف على المتغيرات التي تحدث في البيئة والتي لها أثر على ظروف العمل في المستقبل. هذه التغيرات يمكن أن تكون في مجالات عدة مثل التغير التكنولوجي والتغير السياسي والتغير في الظروف الاقتصادية وفي طبيعة المنافسة وفي المعايير والاتجاهات الاجتماعية.

بعد التعرف على التغيرات في البيئة تبدأ عملية التخطيط مبتدئة بوضع الأهداف فالتنبؤ ثم وضع الخطة فممارسة التأثير على المراكز الإدارية المختلفة لاتباع الخطة، ثم متابعة الخطة للتعرف على أية انحرافات قد تحدث والتعرف على أسبابها من أجل معالجتها أو الاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.



## أسئلة للمراجعة

- السؤال الأول — ما هي أهمية وضع الأهداف في التخطيط؟
- السؤال الثاني — ما هي أهم التغيرات في البيئة التي توجب القيام بالتخطيط؟
- السؤال الثالث — هل عملية التخطيط هي مجرد وضع تنبؤات معينة أم وضع أهداف معينة؟ ناقش؟
- السؤال الرابع — هل التخطيط يعتبر من مسؤوليات الإدارة الكلية في المشروع أو هو من مسؤوليات مخططين متخصصين؟ ناقش؟
- السؤال الخامس — ما هي أهمية المتابعة في التخطيط؟
- السؤال السادس — لماذا تعتبر عملية التأثير مهمة لإنجاز وظيفة التخطيط؟ ناقش؟

• • •

## الفصل الثاني أنواع الخطط

تشمل كلمة الخطة أي طريق لأعمال مستقبلية وهذا المعنى، فإن هنالك العديد من أنواع الخطط وسوف يتم استعراضها متسلسلة حسب أهميتها وهي التالية:

١ - الاستراتيجيات

٢ - السياسات

٣ - القواعد

٤ - الاجراءات

٥ - البرامج

٦ - الميزانيات التقديرية

وطبعا يدخل كذلك ضمن أنواع الخطط الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وسوف يتم شرح كل من هذه الخطط بالتفصيل.

### ١ - الاستراتيجيات : Strategies

بدأ استخدام مفهوم الاستراتيجية من قبل العسكريين. ففي العلوم العسكرية يمكن القول بأن الاستراتيجية تعني وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء. إنها استغلال الموارد ضد العدو لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الدولة. أما في حقل السياسة فالاستراتيجية هي استغلال الموارد من أجل تحقيق الأهداف القومية.

وللاقتصاد، الاستراتيجية تعني توزيع الموارد النادرة وفي الأعمال التجارية تعني الاستراتيجية أنماط الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف مصاغة بطريقة تعرف نوع العمل الذي تعمل فيه الشركة أو ستعمل فيه ونوع الشركة الحالي أو الذي ستكون عليه<sup>١</sup>.

ومع هذا فإنه من غير الواضح ما إذا كان اختيار الأهداف يجب أن يكون ضمن الاستراتيجية كما هو الحال بالنسبة لاستغلال الموارد لتحقيق هذه الأهداف. ومن أجل التبسيط فإن الأهداف وتشكيل السياسات الرئيسية يجب أن يكونا مدمجين في نشاط واحد.

عرف ألفرد شاندلر الاستراتيجية بأنها «... تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني

---

Edmund p. Learned, and Others, **Business Policy** (Homewood, Illinois: Richard D, (١) Irwin, Inc. 1968) p. 17.

طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف<sup>(١)</sup>.  
كذلك فقد عرف لوك وبرك Luck and Prell الاستراتيجية بأنها «المخططات أو المفاهيم الرئيسية التي يستطيع بواسطتها إدارة موارد المؤسسة ومزاياها من أجل مباغثة المنافسين والتغلب عليهم أو لاستغلال الفرص<sup>(٢)</sup>».

نستنتج من التعاريف السابقة أن الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والمخططات الرئيسية. وإذا أردنا أن نفرق بين قرار استراتيجي وآخر غير استراتيجي فالمعيار هو الثبات وعدم التغير بالقرارات التي تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة تعتبر قرارات استراتيجية بينما القرارات الأخرى أكثر عرضة للتغير. فالاستراتيجية تهتم أكثر بالتغير الطويل الأجل وهي أقل تجاوبا مع التغير قصير الأجل في الأسواق وعناصر البيئة من أنواع المخططات الأخرى وهذا لا يعني بأن الاستراتيجية لا تتغير على الإطلاق أو أنها غير مرنة ولكن نفترض بأن الاستراتيجية لا تتغير بالأسلوب نفسه الذي تتغير فيه المخططات الأخرى.

تهتم الاستراتيجية بالنواحي الرئيسية فثلا صورة المؤسسة وحجمها ونوعها كلها توجد ضمن استراتيجية الشركة لأن هذه الأمور لا تتغير خلال فترة بسيطة بينما ما تقدمه الشركة من سلع وخدمات قد يتغير وفقا لحاجة السوق وللظروف المتغيرة.

### فوائد الاستراتيجية:

ومن الفوائد التي يمكن تحقيقها باستعمال الاستراتيجيات ما يلي:

- ١ — الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- ٢ — الاستراتيجية تجعل هيكل المؤسسة أكثر مرونة نظرا لما تحتويه الاستراتيجية من القدرة على التجاوب مع الظروف المختلفة.
- ٣ — الاستراتيجية تساعد في مواجهة المنافسين ووضع المخططات الكفيلة بافساد تحركاتهم.
- ٤ — الاستراتيجية تساعد في اتخاذ القرارات لأنها توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب.
- ٥ — الاستراتيجية تساعد في التقييم الذاتي للاستراتيجية نفسها وتعديلها، إذا كان هذا ضروريا.
- ٦ — الاستراتيجية ضرورية لتحسين صورة الشركة ونظرة الغير إليها.
- ٧ — الاستراتيجية تستخدم كبؤرة مركزية لجهود المنظمة، كموضوع للالتزام، ومصدر للحوافز الإيجابية وكذلك تساعد في الرقابة الذاتية في المنظمة نفسها.
- ٨ — الاستراتيجية تساعد على التأثير في البيئة بدلا من الاستجابة لها.
- ٩ — الاستراتيجية تمتاز بالأهداف الواضحة التي تستخدم كمسلم لجهود المنظمة.

Alfred D. Chandler, Jr., Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962).

p. 15.

David J. Luck, and Arthur E. Prell, Market Strategy (New York: appleton-Century- Crofts, Division of Meredith Corporation, 1968) p.2.



## مجالات استخدام الاستراتيجية:

إن استخدام الاستراتيجية تعتبر من الأمور المهمة لأن النواحي التطبيقية في الاستراتيجيات أكثر صعوبة من عملية وضع الاستراتيجية.

مجالات التطبيق الرئيسية قد تكون في السوق حيث تواجه الشركة منافسها ولذا فعلى أن نصمم الاستراتيجية بطريقة تساعدنا في التصدي لخطط المنافسين في السوق. ويجب أن نكون حذرين أثناء عملية التطبيق لأن الاستراتيجية لها آثارها الكبيرة على المستهلكين وللتأكد من التأثير الإيجابي للاستراتيجية يجب دراسة المستهلكين وتغير أذواقهم لأن حاجات المستهلكين تتغير باستمرار وتغير حاجات المستهلكين سببه أن هنالك عوامل مختلفة تتغير مثل دخل المستهلك، ذوقه، وقت فراغه كل هذه الأشياء تؤثر على اختياره للسلعة أو الخدمة التي ترضيه.

كذلك فإن تطبيق الاستراتيجية يؤثر على صورة الشركة في أذهان المستهلكين وهذا بالطبع يؤدي ما قلناه سابقاً بأن تطبيق الاستراتيجية يساوي في الأهمية وضع الاستراتيجية، لأنه لو كان لدينا استراتيجية جيدة وفشلنا في تطبيقها فهذا يعني الفشل في تحقيق أهدافنا.

ولوضع استراتيجية جيدة علينا أن نستخدم الطريقة العلمية في جمع المعلومات واختيار النموذج الرياضي الملائم الذي يساعد في اتخاذ القرار السليم. وبحوث العمليات تساعد في هذا المجال وهناك العديد من النماذج الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج التوزيع الأخرى وسوف نستعرض هذه الأساليب والنماذج الرياضية في الفصل الثالث من هذا الباب.

## السياسات:

يمكن تعريف السياسة بأنها المرجع العام أو المفهوم الذي يرشد المسؤولين في اتخاذ القرارات في مختلف الإدارات في المؤسسة ومن هذا المنطلق فإنه لا يشترط أن تكون السياسة مكتوبة. وهذا فإن السياسة تستخدم كمرشد يستعان به لتحقيق الأهداف.

وقد صنفَت السياسات حسب المستوى الإداري الذي تؤثر فيه، وحسب الطريقة التي يتم فيها تشكيل السياسة ضمن المؤسسة، وكذلك حسب مجال التطبيق. وحسب المستوى الإداري يمكن القول بأن هنالك السياسات الأساسية والسياسات العامة والسياسات الإدارية. ويمكن إعطاء فكرة عن كل نوع من أنواع السياسات التي سبق ذكرها.

فالسياسة الرئيسية هي من السياسات الشاملة وتؤثر في المنظمة ككل وتستعملها عادة مستويات الإدارة العليا. وكمثل على هذا النوع من أنواع السياسات ما يلي:

السياسة التي تقول بأننا سوف نسوق سلعة منافسة لكل سلعة يعرضها منافسنا الرئيسي تعتبر سياسة أساسية.

Leonard J. Kazmier, Management: A Programmed Approach (New York: (١)

McGraw- Hill Book Company, 1980), p. 104.

السياسة العامة أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتطبق على جزء من المنظمة وتستخدم عادة من قبل الإدارة الوسطى. ومثال عليها ما يلي:

«وكيل الشراء عليه أن يتعامل مع المفاوضين والمتعهدين المحليين كلما كان ذلك ممكناً» و يعتبر ذلك

من السياسات العامة. أما السياسة الإدارية فهي أكثر تفصيلاً من كل من السياسات العامة والسياسات الأساسية في طبيعتها وتطبق على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات وتستعملها عادة مستويات الإدارة الدنيا (First Level Managers) ومثال على ذلك السياسة القائلة بأن على الموظف اخبار رئيسه المباشر في حالة المرض.

هذا ويجب أن تتوافر في السياسات بعض الاعتبارات لتتمكن من تحقيق أهدافها:

- ١ — أن تكون السياسة نابعة من أهداف الشركة وأن لا تكون متناقضة معها.
- ٢ — أن تساعد في اتخاذ القرارات وأن لا تكون معقدة الى الحد الذي يصعب معه تطبيقها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.
- ٣ — أن لا تتعارض السياسات مع بعضها بعضاً وأن يجري توضيحها لكافة الأطراف خوفاً من سوء الفهم.
- ٤ — أن لا تكون تفصيلية الى الحد الذي يؤدي الى فقدان المرونة نتيجة الظروف المتغيرة والتي تحتاج الى اجتهادات من الاداريين.
- ٥ — أن تكون نابعة من أفكار العاملين في المشروع وأن يكونوا مقتنعين بها.
- ٦ — أن يعاد النظر في هذه السياسات باستمرار كلمات دعت الحاجة الى ذلك وأن لا يعتقد بأن هذه السياسات ثابتة لأن ثبات السياسة يجب أن يكون عملية نسبية أي لا تعني أنها لا تتغير على الإطلاق. فثلاً قد يكون لدينا سياسة بالبيع نقداً وعدم منح تسهيلات ائتمانية للزبائن ولكن قد نجد بأن الظروف السوقية قد تغيرت وأن الأفضل منح هذه التسهيلات لتقوية مركزنا في السوق. وفي هذه الحالة فنن الأفضل تغيير هذه السياسة.

### ٣ — القواعد والاجراءات: Rules and Procedures

القواعد هي خطط من حيث أنها تتطلب عملاً مثل الخطط الأخرى يختار من بين بدائل مختلفة. وهي تعتبر من أبسط أنواع الخطط. ويمكن التمييز بين السياسات والقواعد. فالسياسات تعتبر مرشداً في اتخاذ القرارات وكذلك القواعد الا أن السياسات تحدد المجالات التي يسمح فيها للمقرر بحرية التصرف أو الاختيار بين البدائل المختلفة. أما بالنسبة للقواعد فلا يوجد اختيار لأن القاعدة محددة ولا يمكن تجاوزها.

الاجراءات تعتبر أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تعدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها، من أجل تحقيق هدف معين.

ان وصف كيفية القيام بكل مهمة من المهام الموجودة في السلسلة ومن سيقوم بها موجود ضمن الاجراءات. والأمثلة على الاجراءات موجود في بعض النشاطات في ادارات التسويق والانتاج والمحاسبة. فالخطوات التي تستلزمها كل عملية من العمليات تشكل اجراء يجب اتخاذه. ومن الأمثلة الشائعة الاجراءات التي تتبع في عملية توظيف وهي:

١ - مقابلة أولية.

٢ - تعبئة الطلب.

٣ - فحص للقدرات.

٤ - التدقيق في المراجع.

٥ - المقابلة الدقيقة.

٦ - الموافقة من المسؤول.

٧ - الفحص البدني.

٨ - التمهيد والتعريف بالعمل.

وبذلك يمكن القول بأن الاجراءات تعطي حرية أقل من السياسات في عملية اتخاذ القرارات. ان أية سلسلة من الأعمال الروتينية البسيطة تعتبر من ضمن الاجراءات. ولتحديد الاجراءات الواجب وضعها للقيام بعمل معين يجب أولاً تعريف العمل ثم تحديد أجزائه ومن ثم ترتيبها منطقياً وتوقيت هذه الأعمال الجزئية حتى تكون سلسلة مترابطة ومتكاملة لتنفيذ عمل معين.

وحتى يتم توضيح الفرق بين القواعد والاجراءات نقول أن القاعدة تتطلب عملاً محدداً بخصوص وضع معين ولهذا، لها علاقة بالاجراءات ولكن الفرق يكمن في أن القواعد لا تحدد توقيتاً معيناً لاتخاذ القرار. ويمكن القول بأن الاجراءات هي عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد. وعلى هذا فالقاعدة لا يشترط أن تكون جزءاً من أجراء.

فعبارة «ممنوع رمي الأوراق على الأرض» تعتبر قاعدة ولكنها ليست اجراء وقد تكون جزءاً من اجراء اذا قلنا على سبيل المثال بأن جميع الأوامر يجب التأكد منها في اليوم نفسه الذي تم استلامها فيها. هذا يعني أنه يمكن أن تضم القواعد ضمن سلسلة اجراءات معينة.

#### ٤ - البرامج: Programs

البرامج هي عبارة عن تركيب معقد من الأهداف، السياسات، الاجراءات، القواعد، المهمات، الخطوات التي يجب القيام بها، الموارد المستخدمة والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين. ويعبري دعمها كذلك بالأموال والميزانيات التنفيذية.

والبرامج الأساسية قد ينتج عنها برامج أخرى فتتلا برنامج للطيّران للاستثمار في طائرات جديدة قد ينتج عنه برامج تتعلق بالصيانة وتدريب العاملين على العمل في الطائرات الجديدة وكذلك برامج

للاعلان يجب تطويرها لتناسب الطائرات الجديدة.

جميع البرامج الفرعية يجب أن تنسق زمنيا لأن أي فشل في برنامج معين قد يؤدي الى التأخير في انجاز البرنامج الرئيسي مع ما يترتب عليه من نفقات اضافية وفقدان لبعض الإيرادات المتوقعة.

ان الترابط بين البرامج المختلفة يجعل عملية التخطيط عملية معقدة وبذلك فهي تتطلب مهارات ادارية فائقة حتى تستطيع أن تخطط بصورة سليمة منعا لأي تعطل ناتج عن أشياء قد تكون بسيطة. فمثلا أية قاعدة أو اجراء بسيط اذا أسيء وضعه قد يعطل برنامجا كاملا.

البرامج تشمل جميع النشاطات فمثلا قد يكون البرنامج متعلقا بالتعليم مثل برنامج تعليم الكبار أو القضاء على الأمية أو برنامج كهربة الريف أو برنامج تطوير الزراعة أو الصناعة أو غيرها.

## ٥ - الميزانيات التقديرية: Budgets

الميزانية كخطة هي عبارة عن جملة أخبارية تتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عددية ويمكن الاشارة اليها بأنها برنامج عددي. ويطلق كثيرا على الميزانيات المالية الجارية خطة الربح.

يمكن أن يجري التعبير عن الميزانية اما بعبارات مالية أو بساعات عمل، أو بوحدات انتاجية، أو ساعات آلة، أو أي مقياس عددي آخر.

وبما أن الميزانية تستخدم أيضا أداة للرقابة فانها يجب أن تبحث عند الكلام عن الرقابة لأن المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة في الميزانيات التقديرية والأرقام الفعلية تعتبر العمود الفقري لعملية الرقابة. ومع ذلك فاعداد الميزانية هو عمل تخطيطي مع أنها تستخدم في الرقابة وتختلف الميزانيات كثيرا من ناحية دقتها، والتفصيل الموجود فيها، وكذلك طرق تطويرها فبعض الميزانيات تتغير مع تغير مستوى الانتاج وهي تسمى الميزانيات المرنة.

نوع آخر من أنواع الميزانيات التقديرية الذي تستخدمه الدولة ويسمى «موازنات البرامج» Program Budgets وفي هذا النوع يطلب من كل وكالة أو ادارة أن تطور أهداف برنامجها ثم تطور برامج تخطيطية تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف. ويمكن القول بأن هذا النوع من الموازنات اذا تم عمله بصورة تفصيلية يؤدي الى اقرار واجبار عملية تخطيط تفصيلية ودقيقة الا أن هذا النوع لم يكن ناجحا بصورة عامة.

وهناك نوع آخر من الموازنات يتضمن الموازنات المرنة وموازنات البرامج وقد أعطي اسما هو «الموازنات ذات الأسس الصفري» Zero-based Budgeting في هذا الأسلوب فان الأهداف الذي يسعى اليها والعمل الضروري لانها: هذه الأهداف يجري وضعها في «مجموعات عمل» Work Package مما يعطي انطبعا بأن المخطط للموازنة يبدأ من البداية أو من نقطة الصفر (أي الأسس الصفري).

وحقيقة القول ان أهم فوائد وضع الموازنات أنها تجعل الناس يخططون وبما أنها توضع بأرقام عددية فانها تفرض عملية التحديد الدقيق في التخطيط.

## الفترة الزمنية للتخطيط: The Planning Period

يمكن النظر للتخطيط من ناحية الفترة الزمنية المشمولة بالخطوة وعلى هذا الأساس تم تصنيف التخطيط الى النوعين التاليين:

### Long-Range Planning

### Short-Range Planning

١ - التخطيط الطويل الأجل.

٢ - التخطيط القصير الأجل.

وسوف نبحث هذين النوعين فيما يلي:

### ١ - التخطيط الطويل الأجل:

من الأمور الصعبة جدا أن نحدد فترة زمنية لنقول بأن هذه الفترة هي للتخطيط الطويل الأجل والأقل منها يعتبر تخطيطاً قصير الأجل. ففي دراسة أجريت في الولايات المتحدة<sup>١</sup> وجد بأن الشركات تختلف كثيراً في الفترة الزمنية التي يعتمدونها للتخطيط ففي بعض الشركات فان التخطيط الطويل الأجل قد ينحصر بسنتين فقط بينما في مشاريع أخرى فان الفترة قد تمتد لعقود وقد تجد فترة تجاوز العشرين عاماً.

وهذا منطقي للاختلاف الكبير في نوع العمل الذي تمارسه كل شركة من الشركات فمثلاً المؤسسات التي تتعامل بالأزياء النسائية لا تستطيع أن تخطط لفترة أطول من سنتين أو ثلاث سنوات، وتعتبر هذا الشيء تخطيطاً طويلاً الأجل بينما شركة مثل ال IBM أو شركات السيارات فان التخطيط الطويل الأجل قد يمتد لفترة تتجاوز العشر سنوات لما تحتاجه عملية التخطيط من استعدادات قد تمتد لفترة طويلة. فانتاج جهاز كمبيوتر معقد قد يحتاج لعدة سنوات وبالتالي يجب أن يجري التخطيط قبل عدد من السنوات حتى تستطيع تجهيز الجهاز في الوقت المناسب والقول نفسه صحيح بالنسبة لانتاج الطائرة التي تحتاج لفترة طويلة لانتاجها وتجربتها ولذا، فالخطوة لانتاج طائرات جديدة قد تمتد لفترة تزيد عن عشر سنوات.

ولكن يمكن القول بأن الفترة الزمنية الممتدة بين ٣ - ٥ سنوات تعتبر الفترة الأكثر شيوعاً للتخطيط الطويل الأجل. وفي دراسة أجرتها سنة ١٩٦٢ جمعية الادارة الأمريكية AMA كان نتيجةها بأن فترة الخمس سنوات كانت الغالبة في التخطيط الطويل الأجل مع أن فترة تمتد الى ٢٥ سنة وأكثر موجودة<sup>٢</sup>.

ان الفترة الزمنية التي يجب للشركة أن تخطط لها يجب أن تتناسب مع حاجة الشركة لأن عملية التنبؤ والتخطيط عملية مكلفة جداً وكذلك فان التخطيط لفترة قصيرة فيها نوع من المخاطرة.

### ٢ - التخطيط القصير الأجل:

التخطيط القصير الأجل غالباً ما يجري دون أن يرتبط بالخطط طويلة الأجل وهذا خطأ بالطبع. ان أهمية التكامل بين هذين النوعين من الخطط (الطويلة الأجل والقصيرة الأجل) تجعلنا نؤكد بأنه يجب

Koontz, O'Donnell, and Weihrich, op. cit, p. 178.

(١)

Ibid., p. 179.

(٢)

أن لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل الا اذا كانت تساهم في تحقيق وانجاز الخطط الطويلة الأجل. في بعض الأحوال فان الخطط القصيرة الأجل قد توضع بغض النظر عن الخطط طويلة الأجل وقد تؤدي الى اعاقا تنفيذ الخطط الطويلة الأجل أو تتطلب تعديلها. فثلا اذا قامت الشركة بالموافقة على بيع طلبية كبيرة دون التفكير بعواقب ذلك على السيولة في الشركة أو على الطاقة الانتاجية فقد تكون النتيجة أن هذا القرار القصير الأجل قد يعطل خططا طويلة الأجل للتوسع في الشركة. ومن المفروض في الشركة أن يتم تعريف الاداريين على مختلف المستويات بالخطط الطويلة الأجل من أجل أن تكون قراراتهم منسجمة مع هذه الخطط وغير متضاربة معها. وطبعاً البعض قد يتساءل عن الفترة الزمنية للتخطيط القصير الأجل. كما قلنا في التخطيط الطويل الأجل فان هذه الفترة تختلف من شركة الى أخرى. وحسب طبيعة النشاط في الشركة ولكن يمكن القول بأن التخطيط لأقل من سنة يعتبر تخطيطاً قصيراً الأجل.

### صعوبات التخطيط:

يمكن تصنيف صعوبات التخطيط في نوعين رئيسيين وهما:

- ١ - صعوبات تعود الى الأفراد العاملين في التخطيط أو في تطبيق الخطة.
- ٢ - صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها.

### أولاً - الصعوبات الناتجة عن الأفراد:

هنالك بعض الأسباب التي تعزى للفشل في التخطيط والناتجة عن سوء تصرف الأفراد وهي التالية<sup>(١)</sup>:

#### ١ - قلة الالتزام بالتخطيط:

بالرغم من الاهتمام المعلن بالتخطيط الا أنه لا يوجد التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات الادارية ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويجهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.

#### ٢ - عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط:

لا يمكن القول بأن هنالك خطة الا اذا كان هنالك قرار من نوع ما، ومع ذلك فالكثير من المنظمات يعتقد المعنيون فيها أنهم يقومون بالتخطيط مع أن ما لديهم ليس سوى دراسات تخطيطية.

#### ٣ - الفشل في تطوير وتنفيذ استراتيجيات صحيحة:

الاستراتيجية الصحيحة هي التي تقود جميع عمليات التخطيط في المنظمة وبدون وجود الاستراتيجية القابلة للتنفيذ تصبح الاستراتيجية عبارة عن كلمات تمن.

#### ٤ - عدم وجود أهداف مفيدة:

التخطيط ليس له تأثير اذا لم يكن هنالك أهداف واضحة يمكن تحقيقها وانجازها. وغلى هذا يجب

تعريف الأهداف من خلال نقاط القوة والضعف للشركة ومن خلال البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها.

#### ٥ - الميل الى التقليل من قيمة عوامل التخطيط:

هنالك العديد من عوامل التخطيط التي لها أثر كبير على عملية التخطيط كتأثير البيئة مثلا. ولتكون الخطط متناسقة مع بعضها بعضا ومتوافقة يجب أن تؤخذ هذه العوامل بعين الاعتبار.

#### ٦ - الفشل في رؤية المجال الواسع للخطط:

بعض المديرين يقومون باعداد برامج رئيسية وفرعية وهملون النظر الى أنواع الخطط الأخرى مثل الأغراض والمهام والاستراتيجيات والسياسات والاجراءات والقواعد والموازنات اضافة الى البرامج. جميع هذه الخطط تتطلب تحليلا واتخاذ قرارات اذا أردنا وضع نظام تخطيط كامل.

#### ٧ - الفشل في النظر الى التخطيط كعملية منطقية:

تعتبر عملية التخطيط عملية رشيدة، وتتطلب القيام بتحديد الأهداف وجمع المعلومات ثم تحليل البدائل واختيار أفضلها. البعض قد يختار البديل دون القيام بهذه العملية الرشيدة.

#### ٨ - الاعتماد الكبير على الخبرة:

الخبرة يمكن أن تكون عاملا خطيرا لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل. وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.

#### ٩ - عدم وجود تأييد كاف من الادارة العليا:

التخطيط لن يكون مؤثرا اذا كانت الادارة العليا غير مقتنعة به والادارة العليا تستطيع اتخاذ القرارات التي تسهل للمرؤوسين وضع الخطط لدوائهم.

#### ١٠ - عدم وجود تفويض واضح للسلطة:

من الصعب القيام بعملية التخطيط اذا كان الموظفون لا يعرفون وظيفتهم في المشروع وكيف تتعلق هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى، وكذلك اذا لم يكن لديهم السلطات الكافية للقيام باتخاذ القرارات.

#### ١١ - عدم توافر أساليب رقابة ومعلومات كافية:

ان مهمة الرقابة هي التأكد من أن الخطط تسير وفقا لما هو مرسوم لها وبالتالي فالتخطيط لن يكون له تأثير، الا اذا كان لدى الأشخاص العاملين فيه المعلومات الكاملة عن سير الخطط، والرقابة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالخطط ونجاح كل منها يعتمد على الآخر.

#### ١٢ - مقاومة التغيير:

التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة.

جميع هذه الأسباب التي ذكرناها سابقا تظهر بان الحصول على خطط فعالة ليس بالأمر السهل ومع ذلك فالتعرف على هذه الأسباب يمكن من دراستها وتحاشيها أو العمل على تقليل تأثيرها.

## ثانياً - صعوبات في العملية نفسها:

هنالك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط ليست سهلة وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتخطيط بل هي خارجة عن ارادته انها الصعوبات المزروعة في العملية نفسها وظروفها وهي موجودة مهما كان المخطط جيداً. ان هذه الصعوبات لا تعترض جميع نشاطات التخطيط ومع ذلك فان التعرف عليها قد يزيل الاحباطات التي قد تحدث في عملية التخطيط.

### ١ - الصعوبة في الحصول على معلومات دقيقة:

ان حالة عدم التأكد الموجودة فيما يختص بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغير. ومع ذلك فان استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قد تجعل هذه الصعوبة أقل حدة ومع اعطاء اهتمام أكبر بالبيئة الكلية للمنظمة قد نستطيع تقليص هذه الفجوة في المعلومات الدقيقة.

### ٢ - مشكلة سرعة التغير:

ان سرعة التغير التي تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من الشركات في صناعة الطائرات فان تحول الشركات من شركات صغيرة الى شركات كبيرة، مع التطور السريع في السلعة نفسها، قد فاق أي توقع.

### ٣ - عدم المرونة الداخلية:

هذه قد تكون متعلقة بالعامل الانساني، فالموظفون داخل الشركة يطورون نماذج سلوكية معينة من الصعب تغييرها. كذلك فان السياسات والاجراءات التي تطبق في شركة ما قد يصعب تغييرها لأن الموظفين قد اعتادوا عليها.

### ٤ - عدم المرون الخارجية:

المديرون ليس لديهم أية سلطة على البيئة الخارجية ولهذا فهي تفرض نوعاً من عدم المرونة ويمكن القول بأن العوامل السياسية ومنظمات العمل كالتقابات العمالية والتغيرات التكنولوجية هي بعض عناصر البيئة الخارجية.

### ٥ - الوقت والنفقة:

ان القيام بعملية التنبؤ تحتاج الى وقت ونفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو الى الانفاق ما دام هنالك ايرادات متوقعة من هذا الانفاق الا أن الأمر ليس بهذه السهولة.

كذلك فان عامل الوقت مهم لأن القرار يجب اتخاذه في وقت معين. وفي بعض الأحوال قد يضطر المدير لاتخاذ القرار تحت ضغط معين ولو لم تتوافر المعلومات الكافية.

### زيادة فعالية التخطيط:

في هذا العالم السريع التغير فان على الاداريين أن يهيئوا الجو المناسب للتخطيط ويمكن وصفه في النقاط التالية:



## ١ - يجب الالتزام بالتخطيط:

يجب على المديرين اجبار الرؤوسين على الاشتراك في عملية التخطيط عن طريق وضع الأهداف ووضع العوامل الرئيسية في التخطيط واشراك جميع المستويات الادارية في عملية التخطيط. كل هذا يعني بأن عملية التخطيط لن تسير قدما الا اذا كانت اجبارية على جميع المستويات.

## ٢ - التخطيط يجب أن يبدأ من القمة:

ان الأهداف الرئيسية التي يعمل من خلالها الموظفون في الشركة يجب أن توضع على أعلى المستويات. واهتمام الادارة العليا بالتخطيط قد يؤدي الى الاهتمام العام بهذه العملية. فالقيام بمراجعة البرامج الموضوعة من قبل الرؤوسين قد يحفز الكل على الاشتراك في عملية التخطيط.

## ٣ - التخطيط يجب أن يكون منظما:

ان الهيكل التنظيمي الجيد يساعد في عملية التخطيط عن طريق جمع الأعمال وتفويض السلطات. فيجب على المديرين أن يكونوا مسؤولين عن التخطيط في اداراتهم كما يجب اشراك الجميع في ذلك فالرؤوس الذي ليس له الحق في اتخاذ القرار قد يشارك في جمع المعلومات.

## ٤ - التخطيط يجب أن يكون محددا:

مع أن هنالك بعض التخطيط الذي لا يمكن أن يكون محددا الا أنه بذلك ليس أكثر من مجرد أمان. الميزانيات بأرقامها العددية يمكن أن تحبر على وضع أرقام محددة.

## ٥ - الأهداف وعوامل التخطيط، والاستراتيجيات والسياسات يجب ايصالها:

ان من الأسباب الرئيسية لعدم التنسيق في عملية التخطيط هو عدم فهم المديرين لأهدافهم وكذلك عدم فهم عوامل التخطيط والاستراتيجيات والسياسات وخاصة اذا كان هؤلاء المديرين يتخذون قرارات في هذه المجالات.

ان عملية الاتصال عملية صعبة وخاصة اذا كانت الأهداف والاستراتيجيات والسياسات غامضة وغير مفهومة.

## ٦ - أهمية المشاركة في التخطيط:

ان أفضل التخطيط يتم عندما يشارك جميع المسؤولين في عملية التخطيط وخاصة في المجالات التي يعملون فيها. هذا قد يجعلهم متحمسين للخطوة ومستوعبين لها.

## ٧ - التخطيط الطويل الأجل يجب أن يتكامل مع التخطيط القصير الأجل:

كثير من المديرين يوجهون اهتمامهم للخطط القصيرة الأجل و يعتبرون أن الخطط طويلة الأجل لا تؤثر في مجال مسؤولياتهم ويمكن القول بأن التخطيط الناجح لا يمكن أن يتوافر اذا كانت الخطط قصيرة الأجل لا تساهم ولا تتلائم مع الخطط الطويلة الأجل.

## ٨ - التخطيط يجب أن يتضمن التعرف على التغيرات وتقبلها:

ان التغيير ضروري لبقاء المشروع وبما أن معظم الناس يقاومون التغيير فان على المديرين أن يقوموا

بالتنبؤ في مؤسساتهم واتمهيد لتقبل هذا التغير حتى لا يكون مفاجئا و يكون هنالك عقبات في طريقه.

### الخلاصة :

بعد القيام بدراسة التغيرات المختلفة وظروف المؤسسة فان العملية التالية هي في تحديد نوع الخططة التي تتلائم مع حاجة المؤسسة وظروفها.

وقد تم في هذا الفصل دراسة جميع أنواع الخطط وتحليلها وتوضيح علاقتها بعضها البعض الآخر. فالاستراتيجية تعرف بأنها المخططات العامة الطويلة الأجل التي تتضمن تحديد الأهداف وطرق العمل وتوزيع الموارد. أما السياسات فتستخدم اطارا عاما يستعان به لتحقيق الأهداف. وقد درست القواعد والاجراءات التي هي من أبسط أنواع الخطط والاجراء يعني بالتسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين.

وقد تم التحدث عن البرامج التي تشتمل على الأهداف والسياسات والاجراءات والقواعد والمهام فهي بذلك تتكون من عدد من أنواع الخطط المختلفة. أما الميزانيات التقديرية فتتكلم عن النتائج المتوقعة معبرا عنها بأرقام عديدة.

وكذلك يمكن تصنيف الخطط حسب معايير متعددة، فحسب المعيار الزمني يمكن التكلم عن الخطط الطويلة الأجل والخطط القصيرة الأجل وحسب نوع النشاط يمكن التكلم عن الخطط التسويقية والخطط المالية والخطط الانتاجية.

ولا تخلو عملية التخطيط من بعض المصاعب التي تنتج عن الظروف المختلفة التي تحيط بعملية التخطيط وكذلك هنالك مصاعب ناتجة عن سوء تصرف بعض الأفراد تجاه عملية التخطيط. وللتغلب على هذه الصعوبات يجب تهيئة المناخ المناسب لزيادة فعالية التخطيط ويتضمن ذلك ايمان المنظمة بهذه العملية من القمة وحتى أدنى المستويات الادارية وأن يكون التخطيط مخططا ومنظما وأن يشارك جميع أفراد المنظمة بعملية التخطيط.

## أسئلة للمراجعة

السؤال الأول : يمكن القول بأن التخطيط هو النظر للأمام أما الرقابة فهي النظر للخلف. ناقش هذه العبارة؟

السؤال الثاني : لماذا يمكن التفكير بالأهداف كنوع من أنواع الخطط؟

السؤال الثالث : ما هو الفرق بين القواعد والاجراءات؟

السؤال الرابع : مستخدما المعلومات التي درستها في هذا الفصل حدد سياسة معينة ثم ضع اجراء من أجل تنفيذ هذه السياسة؟

السؤال الخامس : ما هي الفروق الجوهرية بين الخطط الطويلة الأجل والخطط القصيرة الأجل؟

السؤال السادس : ما هي الصعوبات التي تعترض عملية التخطيط والناجمة عن طبيعة هذه العملية؟

السؤال السابع : ما هي الخطوات التي يمكن للمؤسسة القيام بها لزيادة فعالية التخطيط فيها؟

## الفصل الثالث

### أساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية

#### مقدمة :

هنالك العديد من الطرق لانجاز عمل معين ومن النادر أن نجد طريقة واحدة أو حلاً واحداً لمشكلة تجارية. وبما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جودها، لذى فإن على المقرر أن يختار أفضل هذه الحلول لمشكلته مما يبين أن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وتتطلب فيها واضحاً لطبيعتها. ويمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف ولذا فإن أي قرار خاطيء يتخذه شخص معين يمكن أن يعود الى ما مني<sup>١</sup>:

١ — النقص في المعلومات وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها أو لأن المعلومات غير كاملة بخصوص البدائل المختلفة ومدى تأثيرها على النتائج النهائية.

٢ — عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة وهذا قد يؤدي الى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملائمة من غيره وفي كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتضاربة التي قد يؤدي عدم حلها الى البلبلة أو التخبط في اختيار البديل الملائم. فعلى سبيل المثال قد يكون هنالك قرار يتعلق بتحديد مستوى الخدمة الملائمة للمستهلكين، في هذه الحالة يجب تحديد الهدف المطلوب تحقيقه فإذا كان هنالك هدف وحيد وهو تخفيض النفقات فهذا يعني بأن الخدمة المعطاة للمستهلكين يجب الفاؤها كلياً ولكن اذا أعطيت للخدمة قيمة معينة للمنظمة فالهدف يكمن في الوصول الى أعلى قيمة ناتجة عن الفرق بين قيمة الخدمة ناقصاً ما تنفقه المنظمة من مبالغ لتقديم هذه الخدمة.

٣ — عدم توافر الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة له.

#### أسلوب البحث في الادارة

كما قلنا سابقاً فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية رشيدة ( rational Process ) وليست عاطفية ولهذا فإن أسلوب البحث العلمي يمكن وضعه كما يلي:

١ — تحديد المشكلة

٢ — تطوير البدائل

٣ — تقييم البدائل من خلال الهدف الذي يسعى اليه المقرر.

(١)

Samuel B. Richmond, Operation Research For Management Decisions (New York: The Ronald Press Company, 1968) p. 16.

٥ — اختيار أفضل البدائل

٥ — متابعة القرار وتقييمه.

### Identification of the Problem

١ — تحديد المشكلة :

أي أن يتم التعرف على الموضوع الذي سيتخذ القرار فيه. وهنا يجب معرفة جميع جوانب هذا الموضوع أو المشكلة إذا أردنا أن نسميها كذلك. والمشكلات تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله. وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأنها نسير بدونها دون هدف واضح وربما اكتشفنا أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار. كذلك يجب معرفة الظروف المختلفة المبطنة لهذه المشكلة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بالظروف المحيطة وأن اختلفت هذه الظروف فلربما اختلف القرار. وفي كثير من الأحيان تسمى الظروف المحيطة «حالات الطبيعة» States of Nature وحالات الطبيعة تأثير كبير على قيمة البدائل كما سنرى فيما بعد.

ويمكن أن نقسم المشاكل الى أقسام ثلاثة<sup>١</sup>.

أولاً : المشاكل التقليدية وهي التي تتكرر وتحدث بصورة دائمة وهي نوعان، النوع الأول يتعلق بالمشاكل الروتينية مثل الاجراءات الجزائية وبتخذ القرار لحل هذه المشاكل بصورة عفوية لمعرفة المقرر البديل الواجب اتخاذه. والنوع الآخر هو المتعلق بتصرف شؤون العمل اليومية وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة القائد والصفات القيادية التي يتمتع بها.

ثانياً : المشكلات الحيوية: وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنشأة وهنا على المنشأة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشاكل وقد يتطلب الأمر اشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول الى قرار سليم.

ثالثاً : المشاكل الطارئة وهي التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات بمحدوثها. وعلاجها يعتمد على المدير أو الرئيس الذي يجب أن يتخذ قراره بسرعة وحزم.

### ٢ — تطوير البدائل : Developing Alternatives

بعد تحديد المشكلة فإن الخطوة التالية تصبح تطوير البدائل ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول بأنه إذا كان هنالك بديل واحد فقط فهذا يعني بأن هنالك خطأ ما في هذا البديل<sup>١</sup>. وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها، لذا فإن اكتشاف البدائل يعتبر أمراً مهماً.

(١) محمود صاف، أصول الإدارة (القاهرة : دار وهداد للطباعة والنشر، ١٩٧٩) ص ٥٠٧.

(٢) Koontz, O'Donnell, and Weihrich, op. cit. p. 239.

فالإبداع والبحث العلمي والدراسات المختلفة تؤدي غالبا الى الحصول على بدائل من الصعب تقييمها كلها، لذا فان المقرر يحتاج الى مساعدة في هذا المجال.

### ٣ - تقييم البدائل : Evaluation of Alternatives

بعد الحصول على البدائل المناسبة فان عملية التقييم تعتبر الخطوة التالية وهي الغاية الأساسية لعملية اتخاذ القرارات. وفي هذا المجال يتم عادة عزل المتغيرات التي يمكن قياسها عدديا مثل الربح والتكاليف وعنصر الوقت. هذه العناصر طبعا مهمة ولكن أهمل العناصر الأخرى التي لا يمكن وضعها بصورة عددية يعتبر أمرا غير مقبول. فعوامل مهمة مثل العلاقات العمالية الجيدة أو الأحوال السياسية أمور لا يمكن وضعها بصورة عددية.

في حالة القدرة على تقييم المتغيرات بصورة عددية تصبح عملية اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن في دنيا الأعمال فان العملية ليست سهلة الى هذا الحد ولذا فان رجل الأعمال أو المقرر الناجح هو الذي يخمن بصورة صحيحة.

كذلك يمكن استخدام أساليب أخرى في عملية التقييم مثل التحليل الحدي ( Marginal Analysis ) حيث تتم المقارنة بين الإيرادات الاضافية والنفقات الاضافية التي تنتج عن زيادة وحدة واحدة من الانتاج.

### ٤ - اختيار البدائل : The Choosing of an alternative

في الاختيار من بين البدائل المختلفة فان الاداريين يمكنهم استخدام ثلاثة منطلقات لاتخاذ القرار وهي الخبرة، التجربة والبحث والتحليل<sup>١</sup>.

فالاتتماد على الخبرة أساسا لاتخاذ القرار قد لعب دورا كبيرا وأكبر مما يستحق فالاداريون المتمرسون يعتقدون بأن انجازاتهم وأخطاءهم تشكل دليلا يمكن استخدامه لمعرفة المستقبل. كذلك، فالبعض ينادي بأسلوب التجربة كطريقة علمية بأن يجري تجربة البدائل المختلفة ومعرفة ما سيحدث. وكثيرون يعتقدون بأن هذه الطريقة يجب استخدامها بصورة أكبر لأنها تعطي الجواب الأكيد على صحة البديل أو قيمته. ولكن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب فالنفقات الباهظة والوقت الذي تستغرقه تجعل استخدام هذه الطريقة محدودا.

أما الأسلوب الأكثر استخداما والأكثر تأثيرا فهو أسلوب البحث والتحليل و يتلخص هذا الأسلوب بتحليل المشكلة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة وكذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي نسعى لتحقيقه.

### ٥ - متابعة القرار وتقييمه :

بعد اختيار البديل الملائم والذي تم اختياره بناء على معيار معين فان عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد لأنه لا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذه القرار من أجل تحقيقه.

كذلك فان القرار يجب أن يبلغ لجميع من لهم علاقة به حتى تضمن المنظمة الموازنة الكاملة من الجميع. ان ردود الفعل التي يمكن الحصول عليها قد تساعد المنظمة في اجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف.

فمثلا اذا كان القرار يتعلق بانتاج نموذج معين من سلعة معينة فالقرار يجب متابعتة لمعرفة رد فعل السوق لهذا النموذج ويمكن استخدام رد الفعل من أجل اجراء تعديل على مواصفات السلعة اذا وجد ذلك ضروريا، والشيء نفسه يمكن أن يطبق على الأسعار أو قنوات التوزيع أو أية سياسة أخرى في الشركة.

### أنواع القرارات :

كما ذكرنا سابقا فانه حتى يكون هنالك قرار لا بد من وجود بدائل، كذلك فان الظروف المحيطة أو العالم الخارجي له تأثير على قيمة البدائل المختلفة. البدائل المتاحة للمقرر نسميها استراتيجيات المقرر وتأثيرات العالم الخارجي تسمى حالات الطبيعة المختلفة.

ويمكننا استخدام استراتيجيات المقرر وحالات الطبيعة من أجل تحديد مصفوفة النتائج، وتكون كالتالي:

استراتيجيات المقرر	حالات الطبيعة			
	ح ١	ح ٢	ح ٣	ح ٤
س ١	• ن ١١	ن ١٢	ن ١٣	ن ١٤
س ٢	ن ٢١	ن ٢٢	ن ٢٣	ن ٢٤
س ٣	ن ٣١	ن ٣٢	ن ٣٣	ن ٣٤
س ٤	ن ٤١	ن ٤٢	ن ٤٣	ن ٤٤

• ن ترمز الى النتيجة، ح ترمز الى حالات الطبيعة؛ س ترمز الى استراتيجية المقرر. فمثلا ن ١١ الرقم الأول يرمز للعمود والرقم الثاني للصف أي النتيجة من حدوث حالة الطبيعة الأولى واتخاذ الاستراتيجية الأولى.

النتائج الموجودة داخل المصفوفة هي ناتجة عن تقاطع استراتيجية مع حالة من حالات الطبيعة ولنفترض أن المشكلة تتعلق بمخزون من بضاعة معينة فالاستراتيجيات في هذه الحالة هي كمية البضاعة التي يتم شراؤها وحالات الطبيعة هي مستويات الطلب أي طلب الزبائن من البضاعة. وحالات الطبيعة هي من الأمور الخارجة عن سيطرتنا.

انطلاقاً من هذا التوضيح لتركيب القرار فإنه يمكن أن نقسم القرارات الى ثلاثة أنواع رئيسية:

- ١ - القرارات في حالة التأكد  
**Decisions Under Certainty**
- ٢ - القرارات في حالة المخاطرة  
**Decisions Under Risk**
- ٣ - القرارات في حالة عدم التأكد  
**Decisions Under Uncertainty**

والمعيار الرئيسي الذي استخدمه في هذا التصنيف هو درجة معرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة.

#### ١ - القرارات في حالة التأكد : **Decisions Under Certainty**

هذا النوع من القرارات يعتبر أسهلها على الإطلاق ففيه لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج لذا تكون متأكدين من نتيجة كل استراتيجية من استراتيجياتنا فصفوفة النتائج لها عمود واحد فقط أو حالة طبيعية واحدة. فلذا كانت المشكلة تتعلق بالوصول الى الحد الأدنى من التكاليف فأننا نختار أقل البدائل تكلفة وإذا كانت تتعلق بالوصول الى الحد الأعلى من الربح فأننا نختار أعلى البدائل ربحاً. لنأخذ مثلاً بسيطاً ولنفترض بأن لدينا ثلاث سلع يمكن التعامل بها والأرباح التي تنتج عن هذه السلع هي:

الربح (بالدينار)	الاستراتيجيات
١٠٠	سلعة أ
١٥٠	سلعة ب
١٢٥	سلعة ج

في هذه الحالة فإن المنطق يقتضي باختيار التعامل بالسلعة (ب) لأنها تعطي أعلى ربح إذا لم يكن هناك عوامل أخرى. وفي هذه الحالة نحن متأكدون من نتيجة كل استراتيجية ولذلك لا يوجد حالات طبيعة أخرى. أما في حالة التكاليف فيختار أقل رقم بدلاً من أعلى رقم.

#### ٢ - القرارات في حالة المخاطرة : **Decisions Under Risk**

يمتاز هذا النوع من أنواع القرارات بمعرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة، أي أن هناك أكثر من حالة من حالات الطبيعة ولكننا نعرف احتمالات حدوثها. ولنأخذ مثلاً يوضح هذا النوع، فلو فرضنا بأن الطلب على سلعة معينة لن يتجاوز أربع وحدات وكانت احتمالات الطلب



## المختلفة كالتالي:

الطلب	احتمال حدوثه
صفر	٠.١٥
١	٠.٢٠
٢	٠.٢٥
٣	٠.٣٠
٤	٠.١٠

فالمثال يتعلق بقرار في حالة المخاطرة لأن احتمال حالات الطبيعة المختلفة معروفة. فمثلا احتمال أن يكون الطلب ٣ وحدات هو ٣٠ بالمئة وهذا يعني أنه اذا تكررت العملية مرات كثيرة فان حالة الطلب على ٣ وحدات يكون ٣٠ بالمئة من الحالات.

ومن أجل الوصول الى أفضل بديل يتم حساب القيمة المتوقعة لكل استراتيجية ولناخذ مثالا يتعلق بسباق الخيل. ولنفترض أن هنالك أربع استراتيجيات يمكن للمراهن أن يختار أحدها وهي عدم المراهنة، المراهنة على أن الحصان سيفوز بالمركز الأول، المراهنة على أنه سيفوز بالمركز الثاني والمراهنة على أنه سيفوز بالمركز الثالث. حالات الطبيعة هي أنه سيفوز بالمركز الأول أو بالمركز الثاني أو بالمركز الثالث أو أنه سيخسر وهذا يعطينا أربع استراتيجيات وأربع حالات طبيعة ولنفترض بأن النتائج كما هي في المصفوفة التالية:

استراتيجيات المراهن	حالات الطبيعة			
	ربح المركز الأول	ربح المركز الثاني	ربح المركز الثالث	خسر
لا تراهن •	٠	٠	٠	٠
راهن على المركز الأول	١٦	٣-	٣-	٣-
راهن على المركز الثاني	٤	١٠	٣-	٣-
راهن على المركز الثالث	٢	٤	٦	٣-

• المصفوفة معطاة لنا وبالذاتير

ولنفترض أيضا بأن احتمال حدوث حالات الطبيعة هي كالاتي:

حالات الطبيعة	الاحتمال
المركز الأول	٠.٢٥
المركز الثاني	٠.٤٠
المركز الثالث	٠.١٥
يخسر	٠.٢٠

وبمعرفة الاحتمالات فان القرار هو في حالة المخاطرة والمعيار الذي يمكن استخدامه هو استخراج القيمة المتوقعة لكل استراتيجية **Expected Value** ولهذا فالقيمة المتوقعة لكل لكل استراتيجية تتكون من القيمة المتوقعة للنتائج المختلفة في الاستراتيجية أي جمع حاصل ضرب الناتج في احتمال حدوثه لكل استراتيجية ويمكن حساب القيمة المتوقعة للاستراتيجيات الأربع كالتالي:

١ — استراتيجية عدم الرهان =  $(٠ \times ٠.٢٥) + (٠ \times ٠.٤٠) + (٠ \times ٠.١٥) + (٠ \times ٠.٢٠) =$   
صفر

وهذا يعني بأن القيمة المتوقعة من عدم الرهان هي صفر.  
٢ — استراتيجية المراهنة على المركز الأول =  $(١٦ \times ٠.٢٥) + (٣- \times ٠.٤٠) + (٣- \times ٠.١٥) +$   
 $١٧٥ = (٣- \times ٠.٢٠)$

٣ — استراتيجية المراهنة على المركز الثاني =  $(٤ \times ٠.٢٥) + (١٠ \times ٠.٤٠) + (٣- \times ٠.١٥) +$   
 $٣٩٥ = (٣- \times ٠.٢٠)$

٤ — استراتيجية المراهنة على المركز الثالث =  $(٢ \times ٠.٢٥) + (٤ \times ٠.٤٠) + (٦ \times ٠.١٥) +$   
 $٢٤ = (٣- \times ٠.٢٠)$

وبذلك فان الاستراتيجية الثالثة وهي المراهنة على المركز الثاني تعطي أعلى قيمة متوقعة وهي ٣٩٥ وعليه، فانها تعتبر أفضل الاستراتيجيات. ويمكن تبرير هذا الاختيار بأنه اذا تكرر السباق مرات كثيرة فان مجموع الربح من هذه الاستراتيجية سيكون أعلى من باقي الاستراتيجيات.  
الا أن هنالك بعض الاعتراض على الافتراض القائل بأنه اذا تكرر هذا السباق لأن هذا السباق قد لا يتكرر بالظروف نفسها مرة أخرى، الا أن الاجابة على هذا الاعتراض مبنية على أساس أن مجموع الايرادات ستكون الاعلى اذا اختار المقرر دائما تلك الاستراتيجية التي تعطي أعلى قيمة متوقعة.

هذا النوع من مشاكل القرارات ربما كان أكثرها أهمية لتكرار حدوثه في دنيا الأعمال التجارية. وقد أطلق عليه القرارات في حالة عدم التأكد لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة. في هذه الحالة لا بد من إيجاد مخرج يساعدنا على تخطي العقبة الناتجة عن عدم توافر معلومات كافية تتعلق باحتمال حدوث حالات الطبيعة. وهكذا فالمشكلة هي في إيجاد معيار جيد للمساعدة في اختيار الاستراتيجية المناسبة وسوف نستعرض فيما يلي أربعة معايير يمكن استخدامها في هذه الحالة:

أولاً : المعيار المتشائم وهو معيار يسمى فيه المقرر للحصول على أفضل ناتج من النواتج المتأكد منها، وهكذا فهو في كل استراتيجية متأكد من أن ما سيحصل عليه لن يكون أقل من أسوأ ناتج ولذا يتم اختيار أسوأ ناتج من كل استراتيجية، ويمكن أن نسمي هذا المعيار باسم الشخص الذي وضعه وهو ابراهام وولد Abraham Wald<sup>١</sup> والحل هو أفضل أسوأ النتائج من الاستراتيجيات المختلفة ولتوضيح الحل يمكننا استخدام مثال اذا كان لدينا المصفوفة التالية للنتائج (أرباح الدنانير) لأربع استراتيجيات وأربع حالات طبيعية.

استراتيجيات المقرر	حالات الطبيعة			
	ح ١	ح ٢	ح ٣	ح ٤
س ١	١٥	٢٠	٢١	٥٢
س ٢	١٦	١١	١٥	١٨٠
س ٣	٢٤	١٠	٩	١٥
س ٤	١٨	٢٠	٦	١١

ان أسوأ ما سيحدث في كل استراتيجية هو التالي:-

س ١      ١٥  
س ٢

س ٣ ٩  
س ٤ ٦

ولذلك يتم اختيار الاستراتيجية الأولى لأنها تعطي أفضل النتائج وفقا لمعيار وولد Wald أي أفضل الأسوأ.

بعضهم يصف معيار وولد Wald بأنه متشائم ولذلك يقترحون أفضل الأفضل Maximax ولكن هذا المعيار بعيد كل البعد عن المنطقية وقد ظهر معيار آخر كحل وسط بين معيار وولد وبين المعيار المتفائل Maximax وهذا المعيار هو التالي:

ثانيا : معيار ليونيد هوروريز Leonid Hurwicz<sup>١</sup> وهو يجمع بين أسوأ ناتج في كل استراتيجية وأفضل ناتج. وحتى يحدد مقدار التفاؤل فانه يقترح اختيار رقم بين الصفر والواحد فإذا كان غير متفائل، فالرقم المختار كمقابل يكون صفرا وإذا كان متفائلا جدا فيختار رقم الواحد وان كان أقل من التفاؤل الكامل فيمكنه اختيار أي رقم نحو ٠.٤ أو ٠.٥ أو ٠.٦ أو أي رقم آخر بين الصفر والواحد للتعبير عن تفاؤله. وهكذا فإذا اختار ٠.٦ للتعبير عن التفاؤل فباقي الواحد أي ١-٠.٦=٠.٤ هو مقابل التشاؤم. ويضرب مقابل التفاؤل في أفضل رقم في كل استراتيجية ومقابل التشاؤم في أسوأ رقم ويجمع الرقمين لكل استراتيجية التي تعطي أعلى رقم في حالة الربح أو أقل رقم في حالة التكاليف.

ولتوضيح استخدام هذا المعيار لنأخذ المثال نفسه الذي استخدم في المعيار الأول:

استراتيجيات المقرر	حالات الطبيعة			
	ح ١	ح ٢	ح ٣	ح ٤
س ١	١٥	٢٠	٢١	٥٢
س ٢	١٦	١١	١٥	١٨
س ٣	٢٤	١٠	٩	١٥
س ٤	١٨	٢٠	٦	١١

ولنفترض بأن مقابل التفاؤل هو ٠.٦ فيكون مقابل التشاؤم هو ٠.٤ ولنحدد أفضل الأرقام وأسوأها في كل استراتيجية كالتالي:

الاستراتيجيات	أفضل الأرقام	أسوأ الأرقام
س ١	٥٢	١٥
س ٢	١٨	١١
س ٣	٢٤	٩
س ٤	٢٠	٦

ولتقييم الاستراتيجيات نضرب مقابل التفاؤل في أفضل الأرقام ومقابل التشاؤم في أسوأ الأرقام ثم نجمع لكل استراتيجية.

$$\boxed{372} = (0.4 \times 15) + (0.6 \times 52) = 1 \text{ س}$$

$$152 = (0.4 \times 11) + (0.6 \times 18) = 2 \text{ س}$$

$$18 = (0.4 \times 9) + (0.6 \times 24) = 3 \text{ س}$$

$$144 = (0.4 \times 6) + (0.6 \times 20) = 4 \text{ س}$$

وهكذا نجد بأن الاستراتيجية الأولى تعطي أعلى قيمة متوقعة ومن أجل ذلك تعتبر أفضل الاستراتيجيات حسب معيار هورويز.

ثالثاً : المعيار الثالث هو معيار لابلاس Laplace<sup>١</sup> والمنطق المستخدم هنا هو أنه إذا لم يكن لدينا أية معلومات عن احتمال حدوث حالات الطبيعة فالأفضل افتراض احتمالات متساوية وهكذا لاختيار أفضل الاستراتيجيات فاننا نأخذ عادة الوسط الحسابي للنتائج في كل استراتيجية أو مجموع النتائج ونختار الاستراتيجية العائدة لأعلى رقم في حالة الأرباح وأقل رقم في حالة التكاليف فإذا أخذنا المثال السابق فالوسط الحسابي للنتائج في كل استراتيجية أي جمع الأرقام وتقسيمها على عدد حالات الطبيعة هي التالية:

$$27 = \frac{108}{4} = 1 \text{ س}$$

$$15 = \frac{60}{4} = 2 \text{ س}$$

$$\text{س ٣} = \frac{٥٨}{٤} = ١٤.٥$$

$$\text{س ٤} = \frac{٥٥}{٤} = ١٣.٧٥$$

وبذلك تكون الاستراتيجية الأولى أفضل الاستراتيجيات إلا أن الكثيرين يهاجون هذا المعيار لأنه لا يعطي أساساً سليماً لاتخاذ القرار لاعتماده على عدد حالات الطبيعة الموجودة ولا ينظر إلى قيمة كل حالة من حالات الطبيعة.

رابعاً : معيار الندم Minimax Regret<sup>٢</sup> هذا المعيار ينظر إلى الندم الذي يشعر به الفرد بعد اتخاذه للقرار. فإذا لم يتخذ القرار السليم فإنه يشعر بالندم بمقدار الفرق بين أعلى ناتج في حالة الطبيعة والنتيجة التي حصل عليها. هذا المعيار وضعه L.J.Savage ولذلك سمي باسمه. ولتأخذ المصفوفة نفسها التي استخدمناها سابقاً لاستخراج مصفوفة الندم منها :

المصفوفة الأصلية					مصفوفة الندم				
حالات الطبيعة				الاستراتيجية	حالات الطبيعة				الاستراتيجية
١ ح	٢ ح	٣ ح	٤ ح		١ ح	٢ ح	٣ ح	٤ ح	
١٥	٢٠	٢١	٥٢	س ١	٩	٠	٠	٠	س ١
١٦	١١	١٥	١٨	س ٢	٨	٩	٦	٣٤	س ٢
٢٤	١٠	٩	١٥	س ٣	٠	١٠	١٢	٣٧	س ٣
١٨	٢٠	٦	١١	س ٤	٦	٠	١٥	٤١	س ٤

في حالة الطبيعة الأولى فإن أعلى رقم في العمود هو ٢٤، ولذلك فلو حدثت حالة الطبيعة الأولى وكان المقرر قد اختار الاستراتيجية الأولى فإنه يندم بمقدار الفرق بين ال ٢٤ وال ١٥ أي يندم بمقدار ٠٩. ولذلك نحسب مقدار الندم الذي يشعر به الفرد لو لم يختار الاستراتيجية المثالية ولهذا نطرح جميع الأرقام في كل عمود من أعلى رقم في هذا العمود وهذا يعطينا الندم الذي يشعر به الفرد.

وبعد الحصول على مصفوفة الندم نحاول تطبيق معيار وولد Wald على المصفوفة للحصول على أفضل الاستراتيجيات. وبما أنه مصفوفة الندم هي مصفوفة تكاليف فإن أسوأ

الأرقام هي أعلى الأرقام. ولذا فإن أسوأ الأرقام لكل استراتيجية هي التالي:

$$س ١ = ٩$$

$$س ٢ = ٣٤$$

$$س ٣ = ٣٧$$

$$س ٤ = ٤١$$

وأفضل الأرقام هي أقلها وبالتالي فالاستراتيجية الأولى هي أفضل الاستراتيجيات وفي كثير من

الأحيان فإن المقرر قد يستخدم مزيج الاستراتيجيات Mixed Strategies

تحت بعض الافتراضات عن الاحتمالات وعن تفضيلاته وبذلك فقد يفضل اختيار البديل عن طريق رمي قطعة نقدية أو أي طريقة حظ أخرى ومزيج الاستراتيجيات من الأسس المعتمدة في نظرية

المباريات. Game Theory

بحوث العمليات واتخاذ القرارات : Operations Research and Decision Making.

استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات يرجع الى الحرب العالمية الثانية حيث استخدم من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت. وبعد انتهاء الحرب تم استخدام بحوث العمليات في الصناعة في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا.

بحوث العمليات اليوم تشير الى تطبيق الطريقة العلمية لمشاكل تتعلق بأعمال العديد من الوحدات كالأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، أو المؤسسة وفي الادارة تستخدم بحوث العمليات لتوفير أساس عددي للقرارات، هذا الأساس يعطي الادارة المعيار الذي تستخدمه لاتخاذ القرار المناسب. وبحوث العمليات مثل العلوم الأخرى لها مناهجها العلمي وتكون المناهج العلمي من خمس خطوات:

- ١ - تحليل المشكلة: في هذه الخطوة يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوبة.
- ٢ - اختيار النموذج الرياضي: في هذه الخطوة يقوم الباحث بتشكيل النموذج الذي يمثل الوضع تماما. ويمكنه عن طريق هذا النموذج أن يفحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل.
- ٣ - الحصول على الحل للمشكلة: يستطيع الباحث استخدام النموذج للوصول الى الحل المطلوب عن طريق تغيير العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة تأثيرها على النتيجة. ومن الطبيعي أن يكون النموذج مبسطا ولا نستطيع ادخال جميع المتغيرات ضمن النموذج بل يقتصر على المتغيرات المهمة.
- ٤ - يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل ويحدد نقاط الضعف الموجودة والناجمة عن الافتراضات في النموذج المستخدم.
- ٥ - استخدام النموذج: في هذه الحالة يجري تعميم استخدام النموذج ويجب أن يوضح لمن سيستخدمه نقاط القوة والضعف في هذا النموذج.

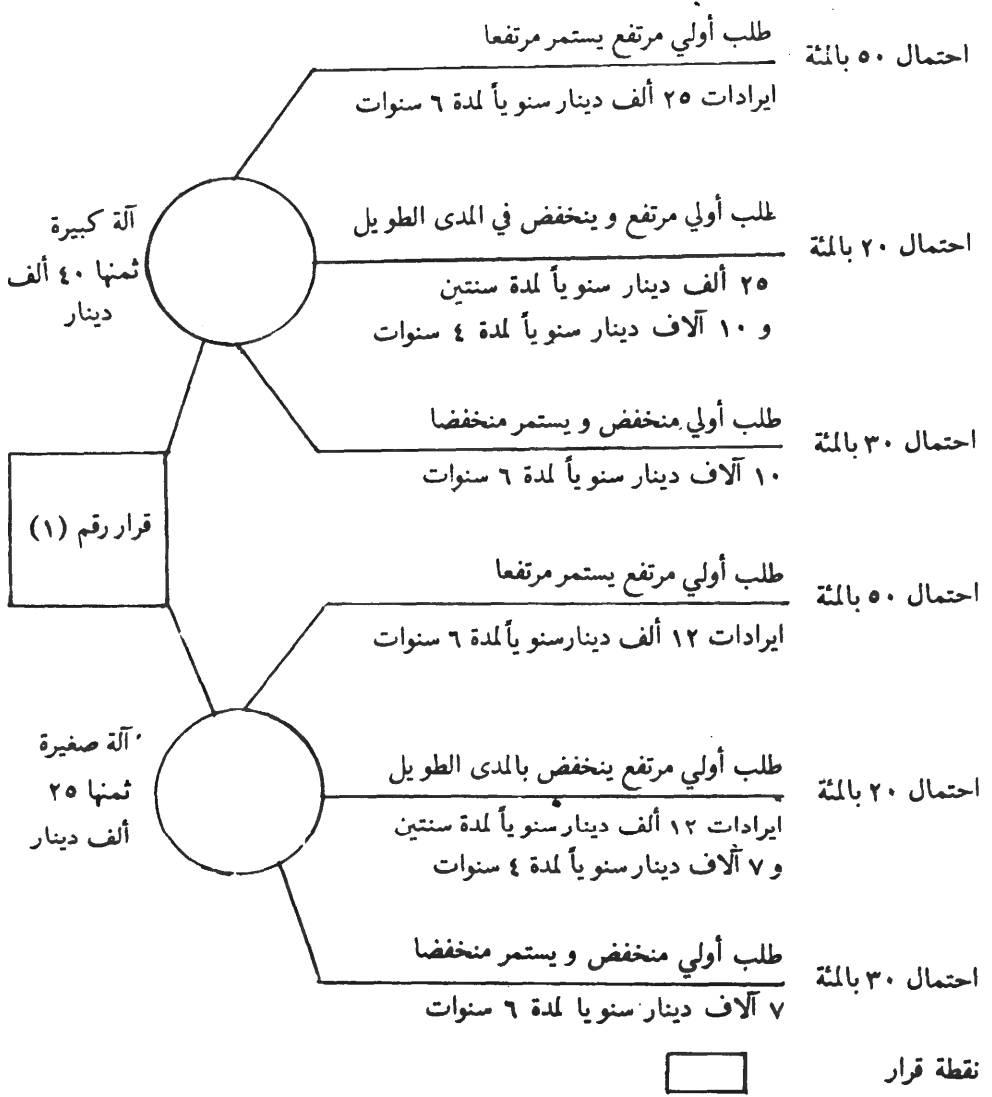
Richard I. Levin, and Charles A. Kirkpatrick, Quantitative Approaches To (١)  
Management (New York: McGraw-Hill Book Company, 1975), p. 15.

## بعض النماذج المستخدمة في بحوث العمليات :

- لتوضيح بحوث العمليات سوف يجري تعريف بعض النماذج المهمة المستخدمة :
- ١ — البرمجة الخطية: هذا الأسلوب يستخدم بشكل كبير وخاصة للوصول للحد الأقصى أو الحد الأدنى لدالة موضوعية. واستخدامه عادة عندما يكون لدينا عدد من المتغيرات التي تؤثر في الوصول الى هدف معين والمشكلة هي اختيار أفضل مزيج من هذه المتغيرات ويجب أن تكون العلاقة بين المتغيرات وبين الهدف علاقة خطية.
  - ٢ — خطوط الانتظار: ويطبق في حالة خطوط الانتظار. فعلى سبيل المثال اذا كان في الشركة كمبيوتر يتم استخدامه من قبل ادارات مختلفة. واذا كان على الادارات والأفراد الانتظار للحصول على الخدمة فان الانتظار يعتبر مكلفا للمنظمة وكذلك هنالك تكلفة للتخلص من خطوط الانتظار أو تخفيفها وبذلك يكون الهدف من هذا النموذج هو الموازنة بين تكلفة الانتظار مقابل تكلفة الطاقة المعطلة، أي يمكن زيادة الطاقة الانتاجية لانهاء خطوط الانتظار وهذا مكلف للمنظمة أو الابقاء على خطوط الانتظار وهذا مكلف أيضا.
  - ٣ — نموذج النقل: هذا النموذج يتعلق بالوصول الى الحد الأدنى من التكاليف المتعلقة بنقل عدد من الوحدات من أماكن انتاجها الى أماكن استهلاكها، علما بأنه يجب ارضاء جميع الأطراف أي ارضاء الزبائن عن طريق تلبية طلباتهم وأيضا نقل وحدات جميع المصانع كذلك. في هذا النموذج يجب أن تكون الوحدات المطلوبة مساوية للوحدات المعروضة أو المنتجة.
  - ٤ — نموذج التعيين: و يتعلق هذا النموذج بالوصول الى أفضل تعيين لعدد من العمال لانجاز عدد من الوظائف أو عدد من الآلات لانتاج عدد من السلع والهدف من ذلك هو الحد الأدنى من التكاليف. ان هذا النموذج يسهل عملية الحصول على الاجابة اذا علمنا بأنه اذا كان المطلوب تعيين ٥ عمال لانجاز ٥ مهمات فان عدد البدائل هو مضروب الخمسة أي  $5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = 120$  بديل.
  - ٥ — شجرة القرارات: وتعتبر من الأساليب الرياضية القوية التي تستخدم في تحليل العديد من المشاكل كمشاكل الاستثمار والأسعار الخ. ومن أجل استخدام هذا الأسلوب لا بد من تحديد الأمور التالية:
    - ١ — نقاط اتخاذ القرارات والبدائل عند كل نقطة.
    - ٢ — نقاط عدم التأكد والحالات عند كل نقطة.
    - ٣ — الايرادات والتكاليف المتعلقة بمختلف الحوادث والأعمال.
    - ٤ — الاحتمالات للحوادث المختلفةوالشكل التالي هو نموذج لشجرة قرار متعلقة بالاستثمار اما في شراء آلة كبيرة أو آلة صغيرة.



شجرة القرارات تكون كالتالي :



شكل (٤)

### شجرة القرارات

ويجري تقييم البديلين عن طريق استخراج الإيرادات المتوقعة لكل بديل ثم اختيار أفضل البديلين. وهناك أساليب رياضية أخرى مثل التحليل الشبكي وسلسلة ماركوف وغيرها من الأساليب المستخدمة في بحوث العمليات.

## الخلاصة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة التي أصبح على رجال الأعمال الأمام بها لاتخاذ قرار سليم. كذلك فان أي قرار خاطيء يضيف عبئا ماليا على المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المؤسسات في السوق.

ولاتخاذ القرار السليم لا بد من تحديد المشكلة وتعريفها تعريفاً واضحاً ثم تطوير البدائل المتاحة للمقرر، وجمع المعلومات المتعلقة بكل بديل من هذه البدائل حتى يضمن اختيار أفضل البدائل. وهذا لا يعني بأن عملية اتخاذ القرارات تنتهي عند هذا الحد اذ لا بد من القيام بمتابعة تنفيذ القرار للتعرف على أية انحرافات وتصحيحها.

يمكن أن تقسم القرارات حسب معرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة الى ثلاثة أصناف رئيسية وهي القرارات في حالة التأكد والقرارات في حالة المخاطرة والقرارات في حالة عدم التأكد. ولكل نوع من هذه الأنواع المعايير التي تستخدم في اتخاذ القرار الملائم

وقد حدث تطور كبير على عملية اتخاذ القرارات نتيجة استخدام الأساليب الرياضية في بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية، نموذج النقل والتوزيع، التحليل الشبكي، سلسلة ماركوف، نموذج خطوط الانتظار وشجرة القرارات وغيرها من الأساليب الرياضية التي ساعدت في تطوير عملية اتخاذ القرارات وجعلها مبنية على أسلوب علمي. هذا بالإضافة الى استخدام الكمبيوتر الذي يساعد على التعامل مع حجم كبير من المعلومات واعطاء النتائج بسرعة كبيرة ودقة متناهية.

## أسئلة للمراجعة

- ١ - ما هي الأسباب التي تؤدي الى اتخاذ قرار خاطيء؟
- ٢ - حدد الخطوات التي يجب اتباعها لاتخاذ قرار سليم؟
- ٣ - ما هي أنواع القرارات وفقا لمعرفة المقرر لاحتمال حدوث حالات الطبيعة؟
- ٤ - شركة ترغب في تحديد عدد الوحدات الواجب شراؤها من سلعة معينة فاذا كانت الاستراتيجيات المطلوب الاختيار من بينها هي شراء ١٥، ٢٠، ٢٥، ٣٠ وحدة وحالات الطلب المتوقعة هي ٢٠، ٢٥، ٣٠، ٣٥ وحدة وسعر الوحدة الواحدة في السوق ١٠ دنانير وتكلفة شراءها ٨ دنانير فأأي من هذه البدائل أفضل مستخدما المعايير الأربعة (مقابل التفاضل ٠.٦ والوحدة التي لا تباع تقدر ب ٥ دنانير).
- ٥ - ما هو الفرق بين القرار في حالة عدم التأكد والقرار في حالة المخاطرة.
- ٦ - ماذا نعني بأسلوب البرمجة الخطية
- ٧ - كيف تستخدم شجرة القرارات في حل مشاكل الاستثمار.

## الباب الثالث

### وظيفة التنظيم الاداري

الفصل الأول: مفهوم الوظيفة التنظيمية وأهميتها وأنواع التنظيم الاداري

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي، طرق التقسيم والخصائص التنظيمية

الفصل الثالث: السلطة الادارية، أنواعها وتفويضها.

# الفصل الأول

## مفهوم الوظيفة التنظيمية وأهميتها وأنواع التنظيم الإداري

(Organizing Function)

مفهوم الوظيفة التنظيمية وأهميتها :

قبل البدء بتعريف الوظيفة التنظيمية يجب التمييز بين اصطلاح المنظمة أو المنشأة واصطلاح التنظيم. فالمنظمة أو المنشأة هي عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها على شكل تنظيمي معين وذلك لتحقيق أهداف محددة. وهناك أنواع متعددة للمنظمات كالمنظمات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمات. في حين أن التنظيم هو إحدى الوظائف الإدارية للمنظمة وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة أو المنشأة وتوزيعها على العناصر الانسانية فيها. هذه الوظيفة لها أهميتها نظرا لكونها تربط بين وظائف المنظمة المختلفة من انتاج وتسويق ومالية وأفراد وغيرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتحتاج كل منظمة الى تنظيم اداري حتى تتمكن من توزيع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح علاقتهم بعضهم ببعض ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم.

وقد حاول كتاب الادارة انيجاد تعريفات متعددة للتنظيم منها:

«التنظيم هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن اسنادها الى أفراد»<sup>١</sup>.

«التنظيم هو تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات الى ادارات تنهض بها، وتفويض الصلاحية اللازمة لادارتها»<sup>٢</sup>.

«التنظيم هو تقسيم العمل الى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة، واسنادها الى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة»<sup>١</sup>.

يلاحظ أن معظم التعاريف تتفق فيما بينها على أن التنظيم هو الاطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الامكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الادارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

وقد ركز رواد الفكر الإداري الأوائل على تصميم الهيكل التنظيمي أي على الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات الادارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية. بينما ركز

L. Urwick, *The Elements of Administration* (New York, N. Y.: Harper Brothers, 1943), (١) p. 36.

H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management* (New York, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1964), p. 105.

George Terry, *Principles of Management* (Illinois: Irwin, 1972) م (٢) (٢)

رواد الفكر الاداري الحديث على العنصر الانساني والتفاعلات المختلفة التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي. وبشكل عام يمكن القول أن التنظيم الاداري يضم العناصر التالية:<sup>١</sup>

- ١ — الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة أو المنشأة لتحقيق أهدافها.
- ٢ — الأفراد أو العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
- ٣ — الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة وهي تشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
- ٤ — السياسات أو القواعد الموجودة في الخطة والتي يسترشد بها الأفراد في أدائهم لأعمالهم وفي استخدامهم للامكانيات المتاحة.
- ٥ — النظم والاجراءات أو الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.

٦ — الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال ومواقع المسؤولية واتخاذ القرار.

هذا، ولكل من العناصر السابقة دوره وأهميته في الوظيفة التنظيمية. ولكن أهم هذه العناصر هو عنصر الأفراد لأنهم القوة الدافعة الحقيقية والمحركة لأي تنظيم اداري. فهم الذين يتولون تصميم التنظيم وتوزيع السلطات والمسؤوليات و يسترشدون بالسياسات والنظم والاجراءات، كما يقومون بالتنفيذ الفعلي للنشاطات.

#### فوائد الوظيفة التنظيمية :

تحقق الوظيفة التنظيمية للمنظمة أو المنشأة فوائد متعددة<sup>٢</sup> تتمثل فيما يلي:-

- ١ — تمكن الوظيفة التنظيمية من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي اسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية
- ٢ — تمكن الوظيفة التنظيمية من القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة وواجباته.
- ٣ — تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة أو المنشأة مما يساعد كل فرد منها لأن يدرك موقعه الاداري وما هية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.
- ٤ — تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
- ٥ — تمكن الوظيفة التنظيمية من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات ادارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥)، ص ١٦١.

(٢) مدني عبد القادر علافي، الادارة، (جدة: نهضة، ١٩٨١) ص ٣١٥. راجع أيضا خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ ادارة الأعمال (بغداد: وزارة التعليم والبحث العلمي، ١٩٨٠)، ص ١٩٨.

٦ — تمكن الوظيفة التنظيمية من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين فيها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

٧ — تنشئ الوظيفة التنظيمية إجراءات قياسية وذلك عن طريق وضع إجراءات العمل وتحديداتها، وبالتالي فهي توفر على الأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المسؤولين عنها.

٨ — تعمل الوظيفة التنظيمية على نقل القرارات الى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها وتمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم.

٩ — تعمل الوظيفة التنظيمية على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.  
يتضح مما سبق مدى أهمية الوظيفة التنظيمية لأية منظمة أو منشأة. وأن الحاجة الى هذه الوظيفة تستند الى الحقائق التالية:<sup>١</sup>

أولاً : يترتب على عدم وجود تنظيم اداري لأية منظمة الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتحديد أهميته وفي توزيعه بين الأفراد العاملين مما قد يؤدي الى اعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : يؤدي عدم وجود تنظيم اداري لأية منظمة الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتحديد أهميته وفي توزيعه بين الأفراد العاملين مما قد يؤدي الى اعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً : يؤدي عدم وجود تنظيم اداري الى أن تبالغ كل وحدة ادارية في المنظمة في أهمية الدور الذي تلعبه في حياة المنظمة ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الادارية الأخرى.

رابعاً : يؤدي عدم وجود تنظيم اداري الى سوء توزيع في القوى العاملة للمنشأة فقد توضع الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال من كفاءات.

### خصائص التنظيم الجيد :

ان الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية أو المنشأة هو تسهيل مهمة الادارة في القيام بمهامها لتحقيق

الأهداف المحددة. هذا ويمكن تحديد أهم الخصائص<sup>١</sup> التي إذا ما توافرت نسبة كبيرة منها في تنظيم معين يمكن القول بأنه ناجح أو جيد. ولا بد من الإشارة الى أن توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيمات الادارية أمر نادر الحدوث في الحياة العملية نظرا لأن الأهمية النسبية لكل من هذه الخصائص قد تتعارض مع بعضها في حالات معينة لذا يتعين على الإدارة أن توازن بين هذه الخصائص وترجح الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة لأعمال المنظمة أو المنشأة. وفيما يلي شرح لأهم هذه الخصائص:-

#### ١ - الاستفادة من التخصص :-

لقد أصبحت أعمال معظم المنظمات أو المنشآت تتصف بكثير من الخصائص الفنية التي تحتاج الى مهارات فنية متخصصة ولا شك أن التخصص يحقق سرعة في الانجاز واتقانا في العمل وخفضا في التكلفة. ويقضي مبدأ الاستفادة من التخصص أن يتم إيجاد وحدة تنظيمية مخصصة بكل عمل أو أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة عندما يكون بالإمكان تشغيل هذه الوحدة أو الفرد لكل وقت العمل. وقد يكون من السهل للمنظمة الكبيرة أن تستفيد من التخصص بحكم حجم العمل فيها ولكن هذا لا يعني أن تحرم المنظمة أو المنشأة الصغيرة نفسها من الاختصاصات الفنية التي تحتاجها حيث أنه بإمكانها أن تحصل على هذه الاختصاصات لبعض الوقت عن طريق الاستشارة.

#### ٢ - التنسيق بين أعمال المنظمة :

ان التنسيق بين جهود الوحدات التنظيمية المختلفة وفي مراحل كل عمل، من الأمور الضرورية في التنظيم حتى يمكن القضاء على التكرار أو الازدواجية في العمل ولكي يكون التنسيق كاملا بين أجزاء العمل المختلفة، يجب أن تعمل هذه الأجزاء بأكبر كفاية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه، فلا يمكن مثلا لقسم المبيعات أن يلبي طلبات مستهلكيه اذا لم يقدم قسم الانتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المحددة ولا شك أن توافر التنسيق بين أعمال منظمة ما، هو دليل واضح على جودة تنظيمها وحسن توزيع الأعمال فيها بين الوحدات التنظيمية المختلفة وفي داخل كل وحدة.

#### ٣ - الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة :

تختلف نشاطات المنظمة المتعددة من حيث أهميتها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة، ومن ثم فالتنظيم الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى اداري مناسب لأهميتها. فاذا كانت وظيفة التدريب مثلا غير أساسية في منظمة ما فانه بالإمكان دمجها مع الوحدات التنظيمية لإدارة الأفراد. أما اذا كانت وظيفة التدريب أساسية في منظمة كمنظمة طيران مثلا فانه من الضروري وضعها في وحدة ادارية مستقلة واعطاؤها المستوى الاداري المناسب مع أهميتها للمنظمة.

(٢) هيثم هاشم وعبد الشائق، المدخل لدراسة إدارة الأعمال (دمشق: مطابع دار الفكر، ١٩٦٤) ص ٢٩.



#### ٤ - تحقيق الرقابة التلقائية :

يقضي مبدأ الرقابة التلقائية بأن لا يخضع عملان قصد من أحدهما مراقبة العمل الآخر تحت رئاسة شخص واحد، أو أن لا يوكل لشخص واحد أو لوحدة تنظيمية اتمام عملية كاملة من أولها الى آخرها وذلك حتى لا يحتكر شخص أو وحدة تنظيمية واحدة مهمة القيام بعملية واحدة قد تعرض المنظمة الى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو اساءة استعمال السلطة فثلا لا يجوز أن يكون المسؤول عن الشراء في المنظمة أو المنشأة هو نفسه الذي يتسلم البضاعة عند وصولها لمستودعات المنشأة كما لا يجوز أن يعمل المحاسب أميناً للصندوق أو أميناً للمستودع في وقت واحد، حتى يتبين للثاني ما لم يره الأول فيكشف الخطأ.

#### ٥ - عدم الاسراف :

ان التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته على المنشأة ولا شك أيضا أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر اليه كهدف، وانما المقصود هو توفير كل ما يمكن توفيره ويعبر التنظيم جيدا اذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والايادات المتوقعة لانشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية الطويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

#### ٦ - التعاون بين العاملين في المنظمة :

أن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل عملية منظمة ومستمرة ونظرا لأهمية التعاون المتبادل بين العاملين في الحفاظ على حياة المنظمة أو المنشأة فان التنظيم الجيد هو الذي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### ٧ - مراعاة الظروف المحلية :

تؤثر الظروف المحلية للمنظمة على تنظيمها الاداري وبالتالي فان التنظيم الجيد هو الذي يهتم بالظروف العملية للمنشأة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يستجيب هذا التنظيم لهذه التغيرات كالتغيرات التي تطرأ على انتاج المنظمة أو القوى العاملة فيها أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

#### أنواع التنظيم :

يوجد في كل منظمة أو منشأة نوعان من التنظيم هما :

التنظيم الرسمي (Formal Organization) والتنظيم غير الرسمي (Informal Organization) ويقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها. وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

أما التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل. ويمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنظمة فيمكن التمييز بين «جماعة المصلحة»<sup>١</sup> أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض أو أهداف مشتركة وجماعة الصداقة التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

و يعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الى كتابات كل من التون مايو وماري باركر فوليت وشيستر برنارد وآخرين غيرهم من المدرسة السلوكية الذين ركزوا اهتمامهم الفكري على نوعي السلوك في المنظمة السلوك الرسمي الذي يستند الى السلطة داخل المنظمة والسلوك غير الرسمي الذي يستند الى أسباب أخرى شخصية واجتماعية.

و يرى برنارد<sup>٢</sup> أن هناك تنظيمًا غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المنظمة هما :

١ — انه يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المنظمة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.

٢ — يهيئ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها. هذا ويتصف التنظيم غير الرسمي بخصائص معينة تميزه عن التنظيم الرسمي. هذه الخصائص هي<sup>٣</sup>.

١ — ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنظمة وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار ويجد بعضهم تشابها في الأفكار أو الآراء أو المصالح أو الاهتمامات مما قد يؤدي الى استمرار تلك العلاقة وقد تمتد هذه العلاقة الى خارج مكان العمل.

٢ — العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.

٣ — يكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين في المنظمة وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات يلتزم به أعضاء التنظيم غير الرسمي وقد تتمكن الجماعة من الضغط على الأعضاء لدفعهم لتبني بعض المواقف أو الاتجاهات التي قد تتعارض أو تلتقي مع المعايير أو الاتجاهات التي يحددها التنظيم الرسمي.

---

(١) تشمل جماعات المصلحة أية جماعات تجمع بينها مصالح مشتركة كالجماعات العرقية أو الدينية أو السياسية أو المهنية وغيرها.

(٢) C. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard

University Press, 1938), p. 116.

(٣) خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سابق ص. ٣١.

وتقع على ادارة المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي حيث أنه بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواح متعددة مثل السرعة في الاتصال وتحسين نوعية الاتصال وامكانيات تبادل المعلومات المفيدة للعمل وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد وكذلك خلق روح الفريق بين الأفراد العاملين وتسهيل عملية تكيف الأفراد في المنظمة وكذلك في إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه الى تحسين انتاجه. وإذا لم تفهم الادارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فان بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها وذلك عن طريق العديد من الوسائل مثل بث الاشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال وتخفيض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها.

### الخلاصة :

تم في هذا الفصل التعريف بمفهوم الوظيفة التنظيمية في المنظمة أو المنشأة. هذه الوظيفة التي تحتاج اليها كل منظمة حتى تتمكن من توزيع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح العلاقات فيما بينهم ويحدد السلطات والمسؤوليات المنوطة بكل منهم حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. أما الفوائد التي تحققها الوظيفة التنظيمية للمنظمة فهي تتمثل في التوزيع العملي للأعمال والقضاء على الازدواجية وتحديد العلاقات والسلطة أو التنسيق بين النشاطات المختلفة وتمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك في مساعدتها في وضع اجراءات قياسية لتسهيل عملية الرقابة، وفي تنمية قدرات الأفراد العاملين فيها.

كما تعرض الفصل الى أهم خصائص التنظيم الجيد والتي تشمل الاستفادة من التخصيص والتنسيق بين أعمال المنظمة والاهتمام بالنشاطات الأساسية فيها وتحقيق الرقابة التلقائية على الأعمال والأفراد وعدم الاسراف وضمان تعاون العاملين في المنظمة ومراعاة الظروف المحلية للمنظمة. وأخيرا تم التمييز بين نوعي التنظيم: الرسمي وغير الرسمي وتوضيح أثر التنظيم غير الرسمي على المنظمة أو المنشأة ومسؤولية الادارة في التنسيق بينها لضمان تحقيق الأهداف المحددة للمنشأة

## أسئلة للمراجعة

- ١ — ماذا يقصد بالتنظيم؟ وما هي أهم عناصره؟
- ٢ — لماذا تحتاج المنظمة الى تنظيم اداري؟
- ٣ — هنالك عدة خصائص يتصف بها التنظيم الجيد. اشرح هذه الخصائص.
- ٤ — ما الذي ركز عليه رواد الفكر الاداري الحديث فيما يتعلق بالتنظيم الاداري؟
- ٥ — قارن ثم ناقش الفرق بين التنظيم الرسمي غير الرسمي موضحا في هذه المناقشة طبيعة كل منها وتأثيره في تحقيق أهداف المنظمة.



## الفصل الثاني

### الهيكل التنظيمي، طرق التقسيم والخرائط التنظيمية

(Organizational Structure)

الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي للمنظمة أو المنشأة البناء أو الاطار الذي يحدد الادارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الادارية. وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها المحلية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل<sup>١</sup> التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. هذه العوامل هي: حجم المنظمة، ومدة حياتها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الانسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها. وفيما يلي شرح لكل عامل من هذه العوامل.

#### ١ - حجم المنظمة :

أن من أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي للمنظمة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيرا يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. كما أن القدرات الانسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تتنوع، ويصعب اسناد المهام الى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية غير مبررة في حين أنه في حالة كون المنظمة كبيرة الحجم تكون الأنشطة أكثر تنوعا واتساعا في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمرا واقعا ومبررا كما تزداد الحاجة الى التنسيق والرقابة.

#### ٢ - مدة حياة المنظمة :

يلعب الزمن دورا مهما في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإذا كانت حياة المنظمة قصيرة وموقته فان هذا يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته وعلاقاته. فبدلا من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة، يمكن أن يتم اسناد هذا العمل الى خبراء خارجين يعقود زمنية محددة. كذلك يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي في حالة عمل المنظمة لعدة دوريات عمل مما يؤدي الى تعقيد الهيكل التنظيمي لأنه يستدعي وجود مشرفين لكل دورية عمل مستقلة. كما أن زيادة عدد الورديات يؤدي الى زيادة في تعقيد العلاقات التنظيمية وهكذا..

(١) عمر غنيم وعلي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال (بيروت: دار النهضة العربية: ١٩٨١)، ص ٤٤٩.

و يؤثر الزمن من ناحية أخرى اذا كان له أهمية خاصة في طبيعة عمل المنظمة أو ما يمكن أن يطلق عليه حالات الطوارئ. ففي مثل هذه الحالات يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المنظمة كما هو الحال في منظمات الطيران أو المستشفيات.

### ٣ - مكان عمل المنظمة :

يؤثر مكان عمل المنظمة على نوعية الهيكل التنظيمي. فالمنظمة التي يتوزع نشاطها و يغطي مناطق جغرافية متعددة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المنظمة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة. إن مشاكل الاشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتحدد يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

### ٤ - التخصص :

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيراً بدرجة التخصص التي تحتاج إليها المنظمة فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس. كما أن المنظمة التي تنتج سلعا متشابهة تحتاج الى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنظمة تنتج عدداً متنوعاً من السلع المختلفة.

### ٥ - القدرات الانسانية :

تؤثر كمية القدرات الانسانية ونوعيتها، التي تحتاج إليها المنظمة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها. فكلما كانت القدرات الانسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الانسانية الى تعقيد في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتمكن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة.

### ٦ - التكنولوجيا :

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة

### ٧ - تأثير البيئة :

إن من العوامل الهامة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي هو نوعية البيئة التي تعمل بها المنظمة فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة. وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح<sup>١</sup>.

## نماذج الهيكل التنظيمي :

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما: النموذج التقليدي أو البيروقراطي والنموذج الطبيعي أو العضوي:

أولاً : النموذج البيروقراطي: ويمكن تمييز ثلاثة أنواع أساسية له هي:

(Line Organization)

أ ( التنظيم التنفيذي

(Function Organizatio)

ب ( التنظيم الوظيفي

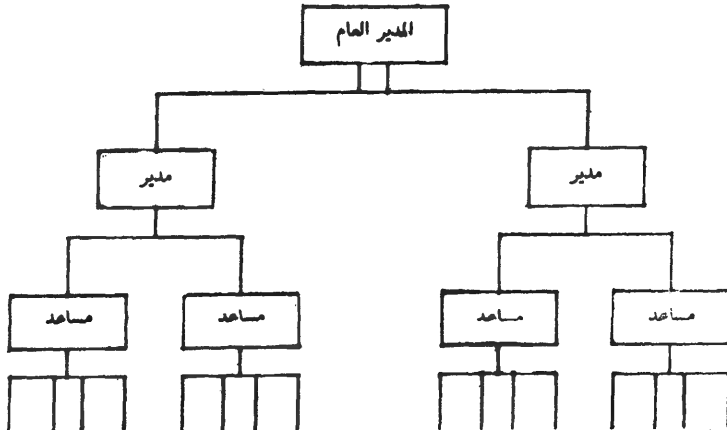
(Line-Staff Organization)

ج ( التنظيم التنفيذي الاستشاري

### أ ( التنظيم التنفيذي :

و يسمى أيضاً بالتنظيم الرتبوي أو الرأسي أو التنازلي. ويعتبر من أقدم أنواع الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدامه في المنظمات العسكرية. ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات. وهو يناسب المنظمات الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها إلى إدارات وظيفية تخصصية ويتحمل المدير في هذه المنظمة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية. ويؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وتحمل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيها صلاحياته للآخرين. ويوضح الشكل رقم (٥) هذا النوع من الهيكل التنظيمي.



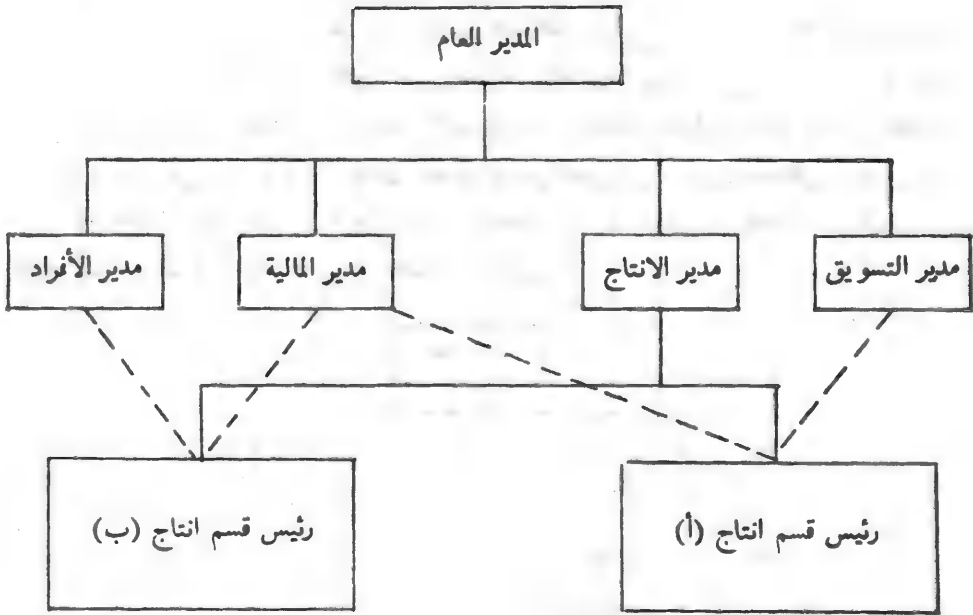
شكل رقم (٥)  
خط السلطة التنفيذية  
الهيكل التنظيمي التنفيذي



## التنظيم الوظيفي :

يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي فردريك تيلر عام ١٩٠٣، فقد طالب بأن يعين لكل منظمة أو منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على اتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة. بالإضافة الى تمكين المدير العام للمنظمة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الادارية والفنية. الا أن أهم ما يؤخذ على هذا النوع من الهيكل التنظيمي هو احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق اشراف الفنيين والتنفيذيين. والشكل رقم (٦) يوضح التنظيم الوظيفي.

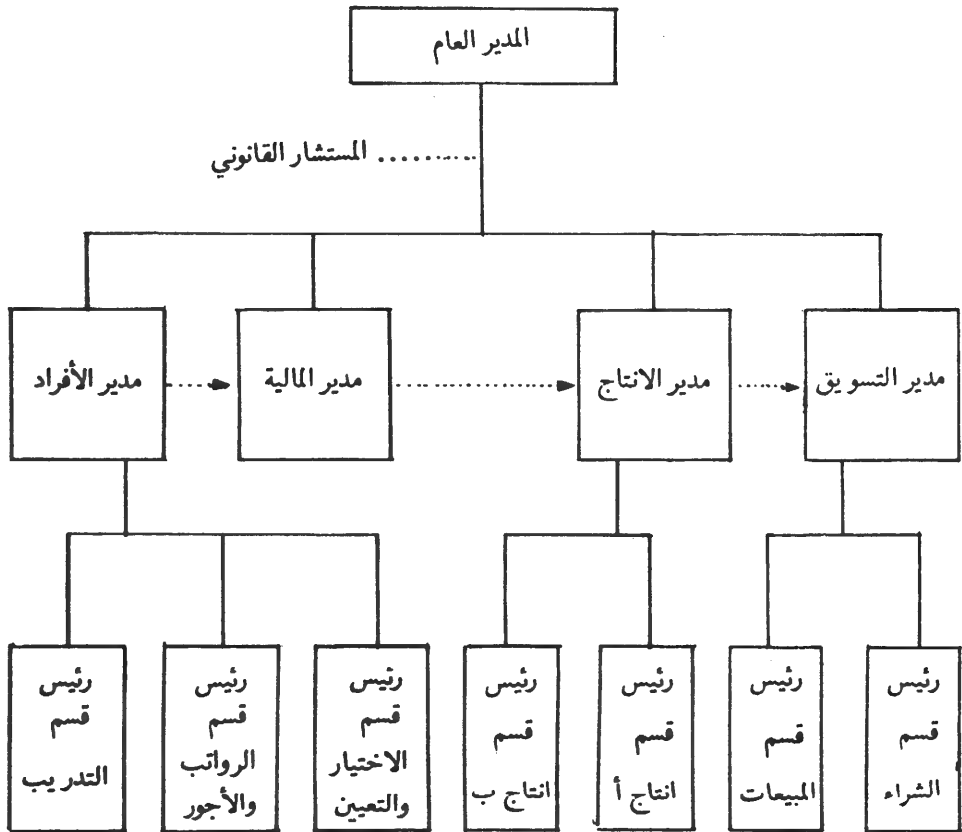


شكل رقم (٦)

خط السلطة الوظيفية  
الهيكل التنظيمي الوظيفي

### ج) التنظيم التنفيذي الاستشاري :

وهو نوع للهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين السابقين. حيث يحاول تحقيق مزاياها معا وتفادي أهم محاذير كل منها. وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والارشاد الى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية. ومن أهم مزايا هذا النوع للهيكل التنظيمي توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل. ولكن يؤخذ عليه بأنه يؤدي الى احداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين. فالاستشاريون ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، والتنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين، ويوضح الشكل رقم (٧) هذا النوع من الهيكل التنظيمي.



شكل رقم (٧)

خط السلطة الاستشارية.....

التنظيم التنفيذي الاستشاري

## ثانيا: النموذج العضوي :

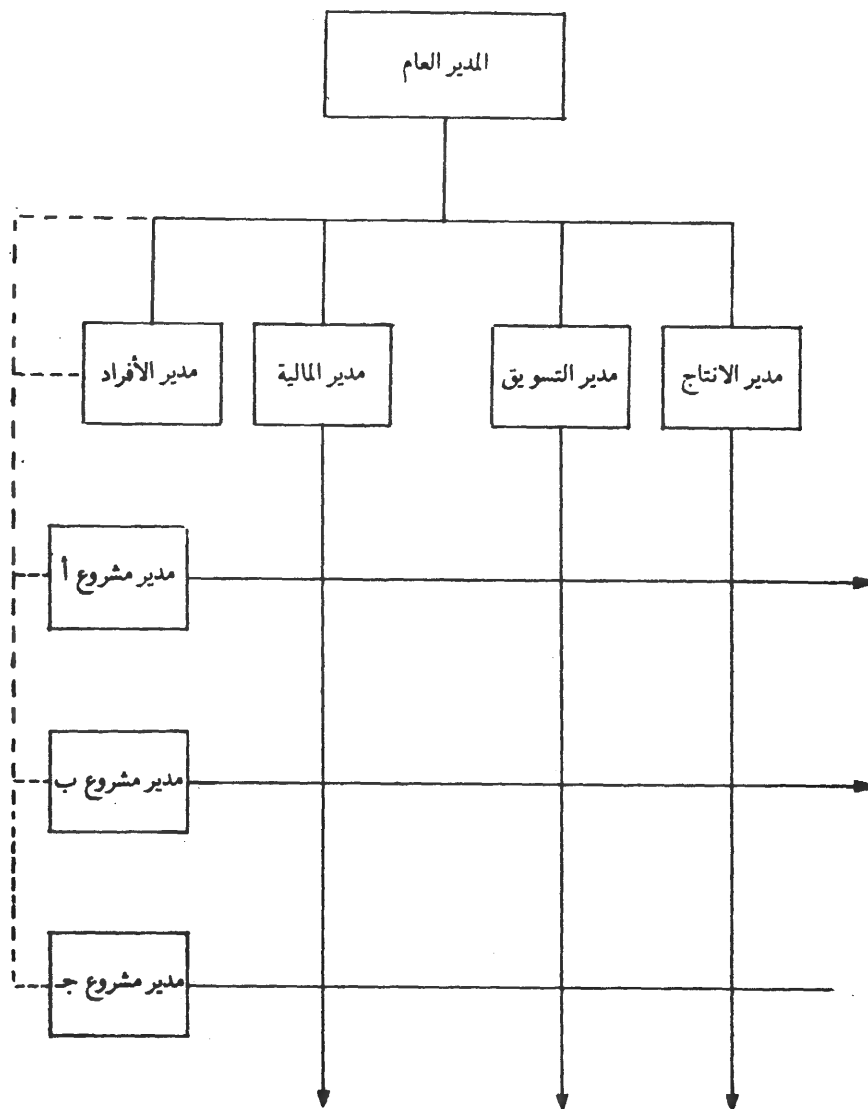
و يسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج البيروقراطي. وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة ادارية أهداف عديدة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل ادارته. ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ اليه المنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بإدارة المشروع أو للمصفوفة التنظيمية (Project or Matrix Management) <sup>١</sup>. وقد استخدم في صناعة

الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات انتاجية أو لتطوير منتج من منتجاتها فتضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه. والفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي للمشروع شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية. فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى الى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له. وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه أما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إداراتهم وعندما ينتهي المشروع أو تتحقق أهداف الوحدة الادارية فان مديري الإدارات الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء العاملين لمشروع آخر.

والميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المنظمة أو المنشأة الفرصة لأن تجدد أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ ومن الأمثلة على ذلك المنظمات التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقات وقد تبقى المنظمة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقا وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفقات والاتفاقات التي سوف تعقدها ولا بمقدارها. كما يسمح للمنظمة باستخدام أمثل لمواردها ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب. والعاملون في إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية تتكون لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إدارتهم الوظيفية فقط. كما يعتبر هذا الشكل من التنظيم وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع المعقدة نظرا لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج. الا أن أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها

الأمر الذي يولد صراعا بين المسؤولين و يؤدي الى احباط العاملين<sup>١</sup>. و يوضح الشكل رقم (٨) الخريطة التنظيمية للمصفوفة أو ادارة المشروع.



شكل رقم (٨)  
المصفوفة التنظيمية

## اختيار النموذج التنظيمي المناسب :

يمكن للمنظم أن يختار بين النموذج البيروقراطي والطبيعي الشكل التنظيمي الذي يتلائم مع المنظمة، على أن اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله يتطلب اجراء سلسلة من التحليلات هي:

- ١ - تحليل الأنشطة (Activities Analysis)
- ٢ - تحليل القرارات (Decision Analysis)
- ٣ - تحليل العلاقات (Relations Analysis)
- ٤ - تحليل البيئة (Environment Analysis)

### أولا - تحليل الأنشطة :

ان لكل منظمة أو منشأة أهدافا خاصة بها، لذا فانه من الضروري تحليل الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها. فيقوم المنظم بدراسة وتحليل أنشطة المنظمة وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. فالمنظمة الصناعية مثلا تحتاج الى ادارة انتاج في حين أن منظمة تأمين تعتبر عمليات بيع بوالص التأمين نشاطا انتاجيا وفي منظمة مصرفية يعتبر نشاط الابداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الانتاجي.

### ثانيا: تحليل القرارات :

و يقصد بتحليل القرارات معرفة من يتخذ القرار؟ ومتى؟ ولماذا؟ لأن من شأن هذا التحليل أن يساعد المنظم على التمييز بين القرارات التي تؤخذ في المستويات الادارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. ان تحديد المستوى الاداري الذي يجب أن يتخذ فيه القرار من شأنه أن يساعد في اختيار نوع وشكل التنظيم المناسب.

### ثالثا: تحليل العلاقات :

يتطلب التنسيق بين نشاطات الادارة المختلفة دراسة تحليلية للعلاقات الادارية الرأسية والأفقية لكل وحدة ادارية مع باقي الوحدات الادارية الأخرى في المستويات المختلفة. ان من شأن هذا التحليل أن يمد المنظمة بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال التي تحتاج اليها للقيام بنشاطاتها المختلفة والذي يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

### رابعا: تحليل البيئة :

تلعب البيئة دورا مهما في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وشكله. ويقصد بالبيئة جميع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والتكنولوجية والدينية وغيرها من الظروف التي تحيط بالمنظمة وتؤثر عليها ولا تقع تحت سيطرتها وبشكل عام يمكن القول بأنه كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد شكل التنظيم والعكس صحيح.

ولقد لاحظ كل من الباحثين لورنس ولورش<sup>١</sup> (Lawrence & Lorsh) في

(١) Paul Lawrence & Jay Lorsh, Organization and Environment (Boston: Harvard University, 1967), p. 3.

دراسات قاما بها أن هناك أشكالاً متعددة للتنظيم كانت فعالة تحت ظروف مختلفة فالنموذج البيروقراطي كان فعالاً عندما كانت ظروف البيئة وعناصرها مستقرة، بينما كان النموذج العضوي أكثر فعالية وكفاءة في ظل ظروف بيئية غير مؤكدة وفي ظل منافسة واضحة. وقد اقترح الباحثان أن يكون شكل التنظيم معتمداً على نوع البيئة التي توجد بها المنظمة، ويشكل محدود على درجة الثبات والاستقرار السائدتين في البيئة.

كما لاحظت جوان وودورد<sup>١</sup> (Joan Woodward) أن اختلاف طريقة الانتاج وأحوال السوق تؤثر على الهيكل التنظيمي. فقد تبين أنه في حالة الانتاج بناء على طلب المستهلك فإن نطاق الاشراف يكون واسعاً وعدد المستويات الادارية قليلاً، بعكس الحال في الانتاج المستمر فإن نطاق الاشراف يكون ضيقاً وعدد المستويات الادارية أكبر. وقد أشارت بعض الدراسات<sup>٢</sup> على أن المنظمة التي تكون درجة التكنولوجيا المستخدمة فيها بسيطة يكون الشكل التنظيمي الاداري أقرب الى البيروقراطية بينما المنظمات التي تكون درجة التكنولوجيا فيها عالية يكون الشكل التنظيمي أكثر مرونة وأقرب الى النموذج العضوي. وهذا يوضح كيف أن قيام النظم بتحليل عناصر البيئة المختلفة من شأنه أن يساعده في اختيار نوع التنظيم المناسب للمنظمة وشكله.

**مراحل اعداد الهيكل التنظيمي :**

- يمر اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها ما يلي:—
- ١ — تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها وكذلك تحديد الأهداف الفرعية. أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.
  - ٢ — تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول الى الأهداف الأساسية والثانوية. لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف.
  - ٣ — تقسيم أوجه النشاطات الى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وتجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وامكاناتها وظروفها.
  - ٤ — تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام باعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الفرد لاشغالها،

---

(١) J. Woodward, *Industrial organization* (London: Oxford University Press, 1965).  
(٢) Tom Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publications 1961).

واسناد الوظائف الى أفراد مؤهلين مناسبين مع اعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية.

• — تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.

٦ — تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمات.

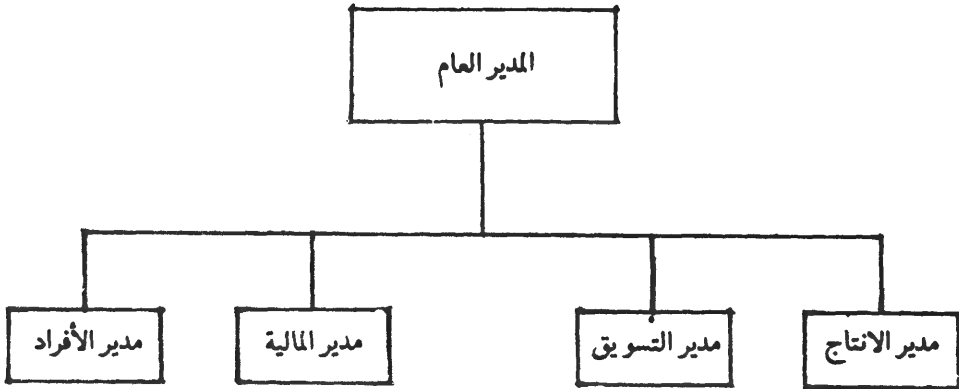
٧ — اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

### طرق التقسيم التنظيمي :

هنالك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المشروع في وحدات تنظيمية. ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها. وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنظمات حيث أن لكل منظمة أهدافها وظروفها، الأمر الذي يدعو الى ضرورة اختيار الطريقة الملائمة. وفيما يلي أهم الطرق الشائعة في تقسيم النشاطات :

### أولاً: التقسيم الوظيفي :

ويعتبر هذا التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً، ويتم بموجبه تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، بحيث تخصص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها. ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية الى وظائف فرعية — حسب حجم المنظمة وأعمالها. ففي منظمة صناعية مثلاً يتم تقسيم المنظمة الى عدة ادارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد. والشكل رقم (٩) يوضح هذا النوع من التقسيم.



شكل رقم (٩)

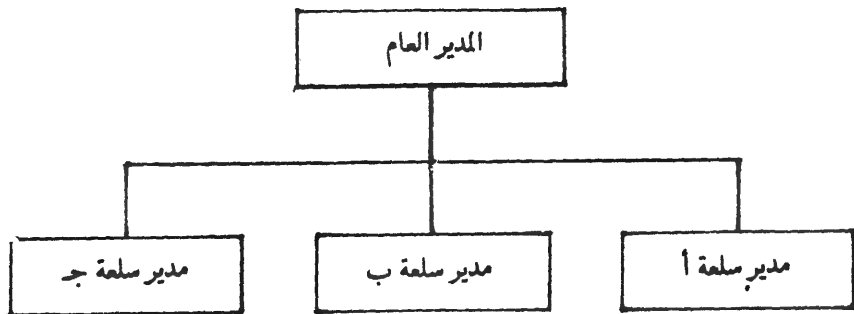
التقسيم الوظيفي

ومن أهم مزايا هذا التقسيم استخدامه مبدأ التخصص النوعي في العمل والذي يساعد على رفع كفاءة الأداء وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها، كما أنه يحقق قدراً كبيراً من التنسيق في أداء أعمال المنظمة المتماثلة أو المتشابهة. فالشراء بأكمله يتم للمنظمة بطريقة واحدة ووفق سياسة واحدة. يضاف إلى هذا سهولة وزيادة فاعلية الإشراف على عمليات مترابطة بأكملها. غير أن أهم ما يؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة وصعوبة التنسيق في حال تعدد المناطق الجغرافية للمنظمة أو تعدد أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها. كما أن من شأن التخصص في أداء العمل أن يؤدي إلى صعوبة في توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا في المنظمة.

### ثالثاً: التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة :

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها. وهذه الطريقة في التقسيم شائعة في المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات كذلك. يشجع استخدامها في المنظمات التي نظمت على أساس وظيفي ثم رافق نمو هذه المنظمات تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة إلا أن أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ولا سيما في الأعمال المتشابهة وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة. والشكل رقم (١٠) يوضح هذا النوع من التقسيم.



شكل رقم (١٠)

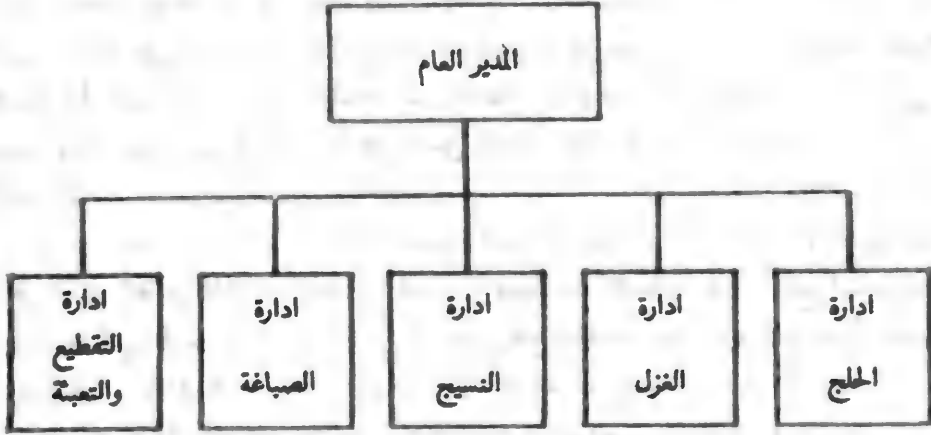
التقسيم حسب نوع السلعة والخدمة

### ثالثاً: التقسيم حسب مراحل العمل :

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل. ففي منظمة صناعية للفرز والنسيج يمكن أن يتم التقسيم إلى وحدات تختص إحداها مثلاً بعملية الجلبج و الثانية بعملية الفرز والثالثة بعملية النسيج والرابعة بعملية الصباغة وهكذا. بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها.



ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة، كما أنه يسهل عملية الاشراف عليها. غير أن ما يؤخذ عليها هو صعوبة التنسيق بين المراحل أو العمليات المختلفة. والشكل رقم (١١) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.

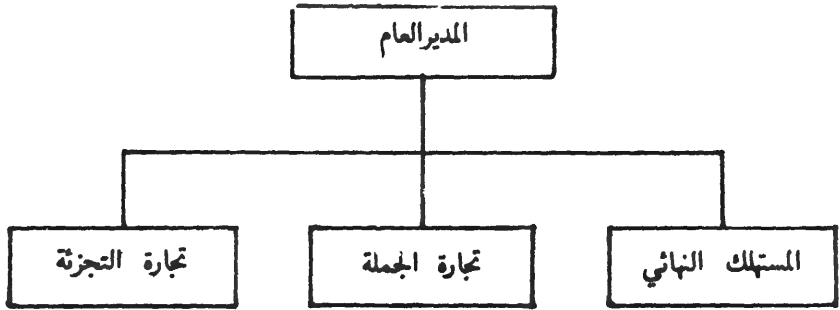


شكل رقم (١١)  
التقسيم حسب مراحل العمل

#### رابعاً: التقسيم حسب نوع الزبائن :

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة. فهناك بعض المنظمات التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها الى فئتين أو أكثر من الزبائن مختلفين من حيث طلباتهم، كالمنظمة التي تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار المفرق ومع المستهلكين العاديين، أو المنظمة التي تبيع ملابس نسائية ورجالية ولادية... الى غير ذلك من المنظمات المماثلة التي يمكن تقسيمها واحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فريدة واحدة من الزبائن.

ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم هي امكانية التنسيق بين العمليات المتصلة بنوع معين من الزبائن وكذلك دعم الخدمات المقدمة للزبائن، غير أن ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع الزبائن واحتمال عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للأماكن والمادية والبشرية للمنظمة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من رخاء وكساد. ففي أوقات الكساد قد تفقد بعض السلع أهميتها أو زبائنها مما يسبب تعطيل العاملين في تلك الوحدات التنظيمية وبالعكس في أوقات الرخاء يزداد العبء على هذه الوحدات مما يؤدي الى عدم التوازن في الجهود الانتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للزبائن والشكل رقم (١٢) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.

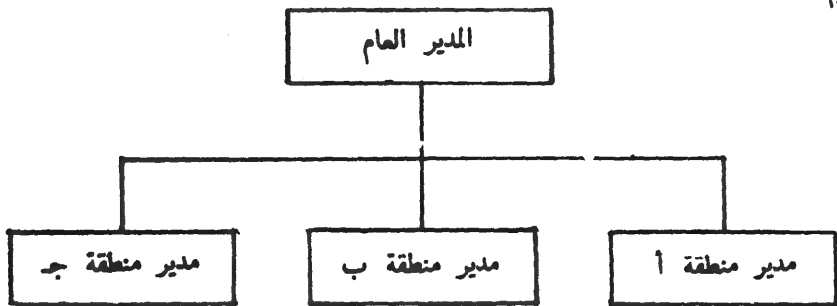


الشكل رقم (١٢)  
التقسيم حسب نوع المستهلك

خامسا: التقسيم حسب الموقع الجغرافي :

و يتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منظمة وتسلم مهمة الاشراف عليها الى مدير خاص، يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المنطقة وسياساتها العامة.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون انتظار موافقة المركز الرئيسي، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، وكذلك تمكن هذه الطريقة في التقسيم من تنمية قدرات المديرين وتوفير للمناطق المختلفة قرارات ادارية أفضل من ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق. يضاف الى هذا امكانية الاستفادة من اقتصاديات القوى العاملة أو توافر المواد أو غير ذلك من العناصر المساعدة على خفض التكاليف. غير أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة واحتمال اتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمنظمة خاصة اذا أساء مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم. والشكل (١٣) يوضح هذا النوع من التقسيم.

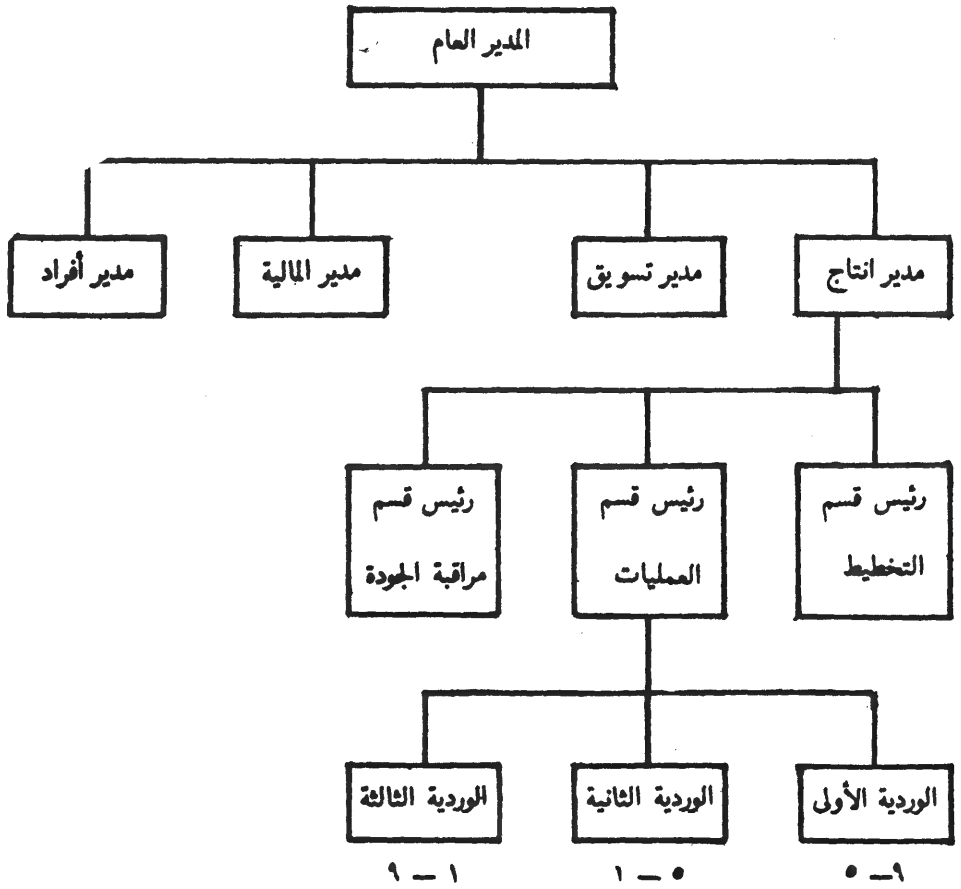


الشكل رقم (١٣) التقسيم الجغرافي

### سادسا: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

و يتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة على أساس وقت العمل الى وريديات تقوم كل وريدية بممارسة الانتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة. وتلجأ المنظمات الى هذه الطريقة في التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتمهدهاتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ولا يمنع تقسيم نشاطات المنظمة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم حيث يمكن تقسيم نشاطات المنظمة وظائفيا أو حسب مراحل العمل ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورديات بحيث تقوم كل وريدية بانتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة وخاصة للمعدات والأجهزة، وكذلك القدرة على التكيف ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس نتائج كل وريدية ومراقبتها، يضاف الى هذا انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد. وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغير في العمل وتجهيز الطلبات المختلفة واعدادها واحتمال تعقد عمليات الاشراف الاداري نظرا لتعدد الورديات والشكل رقم (١٤) يوضح هذه الطريقة في التقسيم



الشكل رقم (١٤)  
التقسيم حسب وقت العمل

## سابعاً - التقسيم المركب :

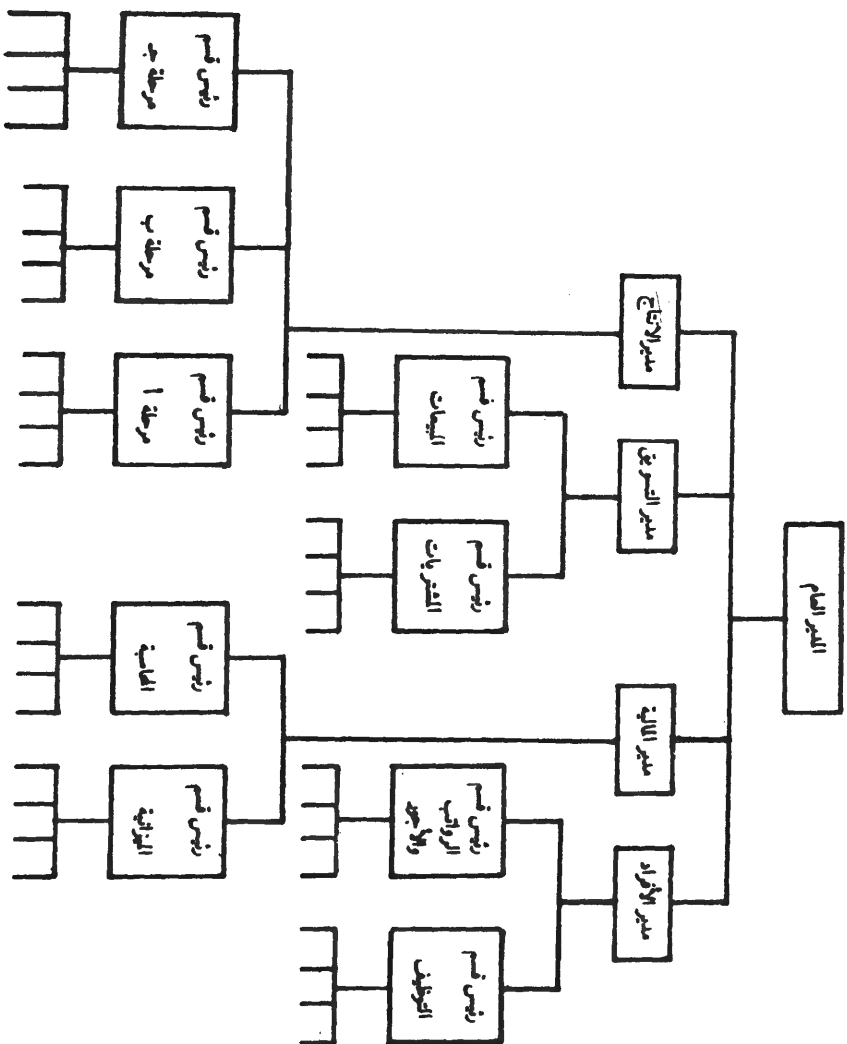
و يعتبر هذا النوع من التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً. إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنظمة والغالب هو اتباع أكثر من طريقة وذلك في ضوء ظروف كل منظمة. كما أن المنظمة قد تغير في طرق تقسيم نشاطاتها مع الزمن فقد يتضح لها أن التقسيم الذي كان مناسباً في الماضي أصبح عائقاً للمستقبل، فقد تتوسع القاعدة الانتاجية للمنظمة ويصبح من الأفضل تجميع المنتجات المتشابهة في أقسام مستقلة أي أن يتم التحول عن التقسيم الوظيفي في إدارة الانتاج الى التقسيم على أساس المنتج، أو أن تتوسع مبيعات المنظمة فتغطي مناطق جغرافية جديدة وبالتالي يعاد تقسيم إدارة المبيعات على أساس جغرافي عوضاً عن الأساس الوظيفي وهكذا؛ والشكل رقم (١٥) يوضح هذا النوع من التقسيم.

ان اختيار طريقة أو أخرى في تقسيم نشاطات المنظمة يتوقف على عدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالمنظمة والخارجية المتعلقة بالبيئة التي تعمل بها المنظمة. من هذه العوامل ما يلي<sup>١</sup>.

- ١ - الطبيعة الفنية للنشاطات الانتاجية للمنظمة
- ٢ - طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٣ - نوع التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج أو تقديم الخدمة.
- ٤ - المزايا الاقتصادية المتحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.
- ٥ - مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة الادارية.
- ٦ - طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع الزبائن
- ٧ - طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة ونوعها.
- ٨ - مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة.

---

(١) مطني عبد القادر علائي، مصدر سابق، ص ٣٥٥٠.



شكل رقم (١٥)  
الهيكل التنظيمي

## الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي :

### **الخريطة التنظيمية : (Organization Chart)**

تعتبر الخريطة التنظيمية وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنظمة، أو وحدة تنظيمية معينة فيها. فهي تبرز أوجه النشاط الرئيسية للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية ونطاق الاشراف وطرق تقسيم العمل وأساليب التنسيق.

والخريطة التنظيمية هي مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المنظمة والمنظمات الخارجية وتسهم في المساعدة على فهم أعمال المنظمة ونشاطاتها كما تساعد في عملية توصيف الوظائف وترتيبها والتنسيق بينها أو استحداث جديد أو تعادل بينها. وهي تفيد في برامج التدريب من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمنظمة ووظائفه واختصاصاته والعلاقات الادارية فيه.

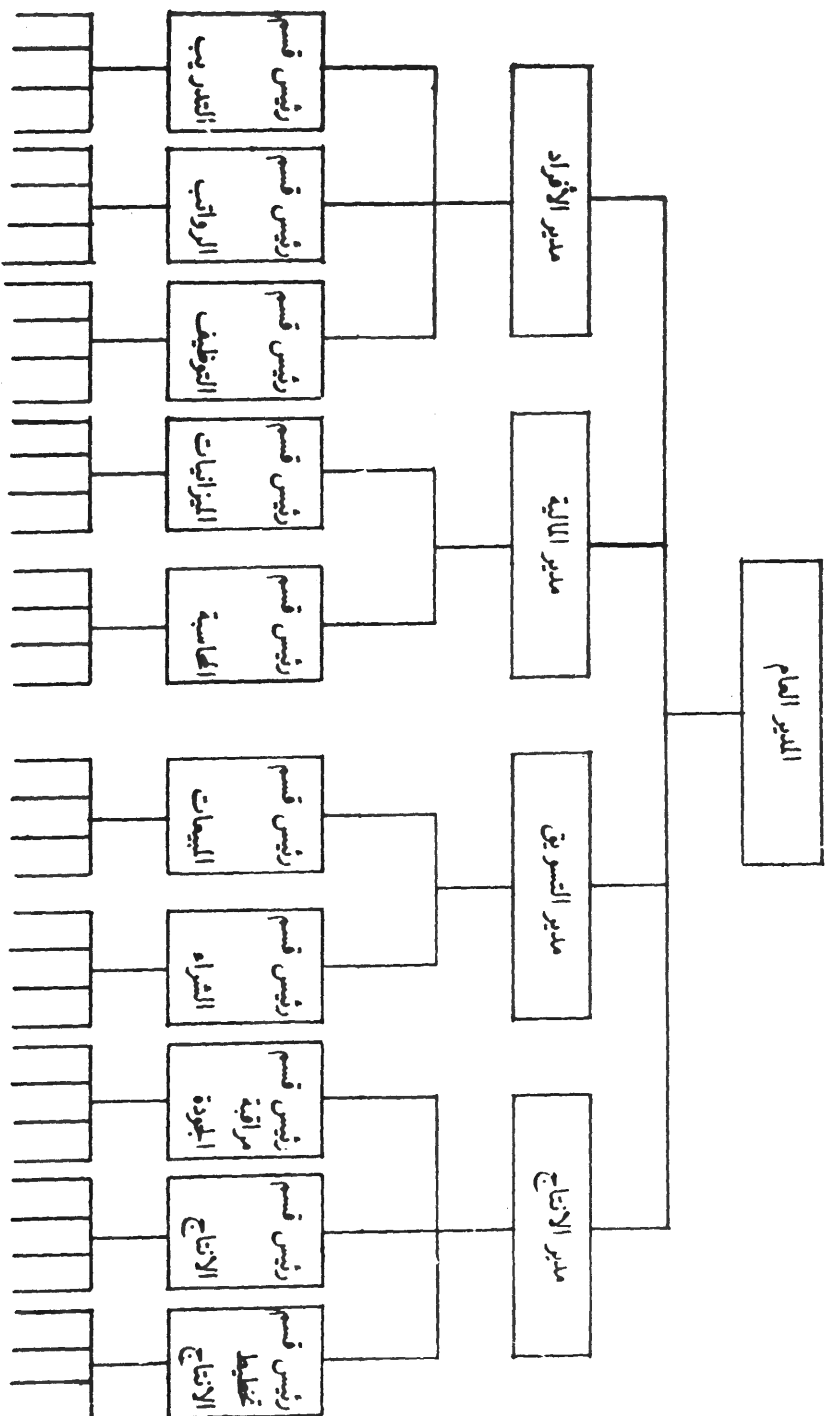
الا أن أهم ما يعاب على الخريطة التنظيمية في أنها تصور الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، أي لا تعبر عن الجانب الاجتماعي والسلوكي الحركي للمنظمة.

ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية الى نوعين هما :

١ - الخريطة الرئيسية (Master Chart) وهي التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمنظمة بما فيه جميع الوحدات والمستويات الادارية المختلفة.

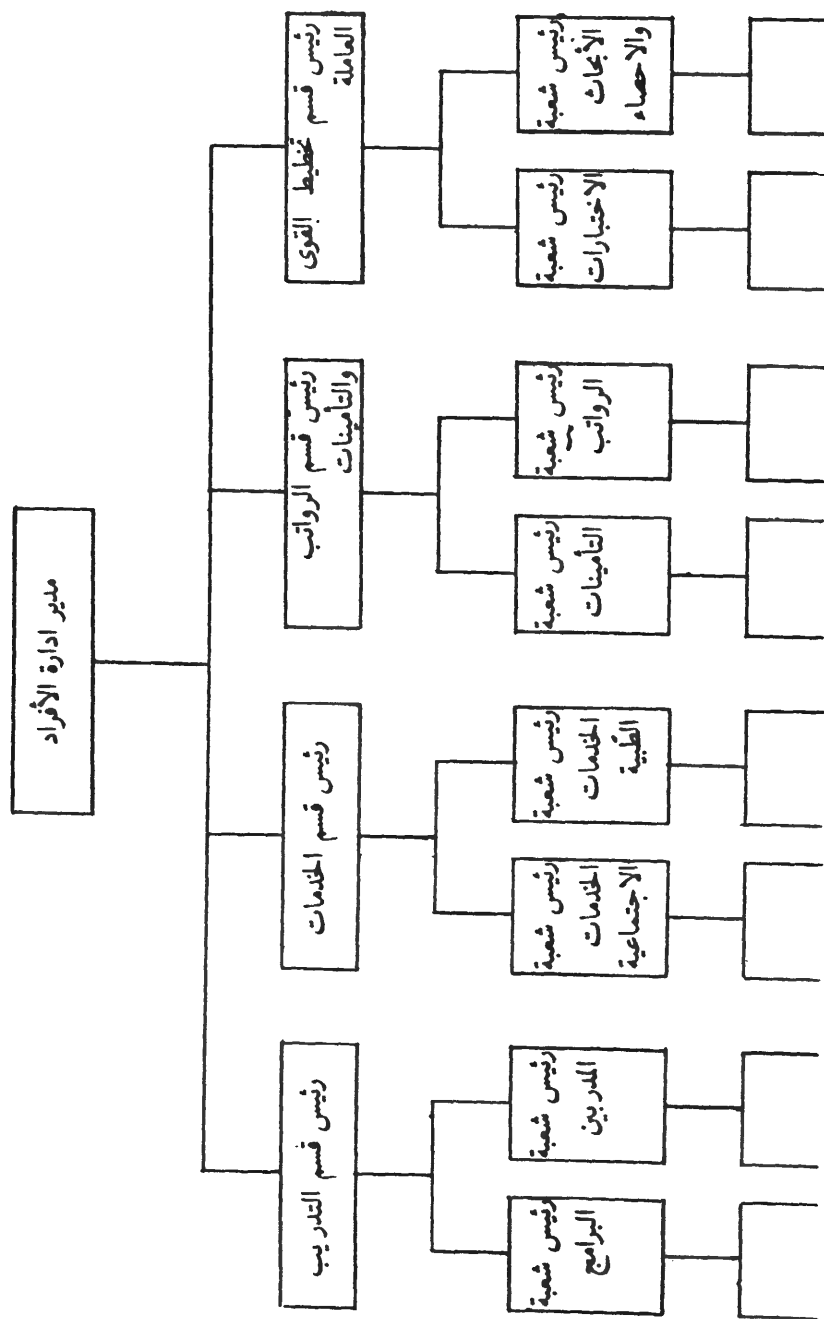
٢ - الخريطة المساعدة أو التكميلية (Supplementary Chart) وهي تصور الشكل التنظيمي الخاص باحدى الوحدات التنظيمية فتظهر طبيعة تقسيم العمل وتوزيع السلطات والعلاقات داخل الوحدة الادارية.

و يوضح الشكل رقم (١٦) خريطة رئيسية عامة كما يوضح الشكل رقم (١٧) خريطة مساعدة تكميلية لاحدى الادارات الرئيسية في احدى المنظمات.



شكل رقم (١٦)  
خريطة رئيسية للمنظمة



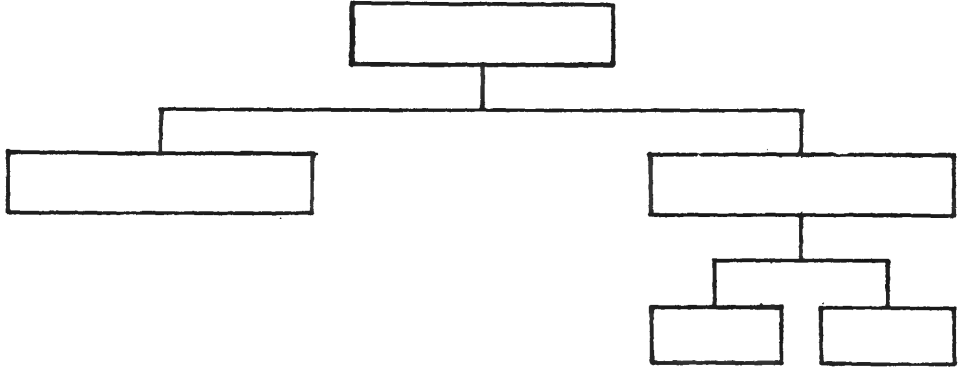


## أشكال الخرائط :

هناك ثلاثة أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية هي :-

### ١ - الخرائط الرأسية (Vertical Charts) أو التقليدية:

وهو الشكل الأكثر شيوعا في أعداد الخرائط التنظيمية نظرا لبساطته وسهولة أعداده ويبين هذا النوع من الخرائط خطوط انسياب السلطة من أعلى الى أسفل وذلك كما يتضح في الشكل التالي:

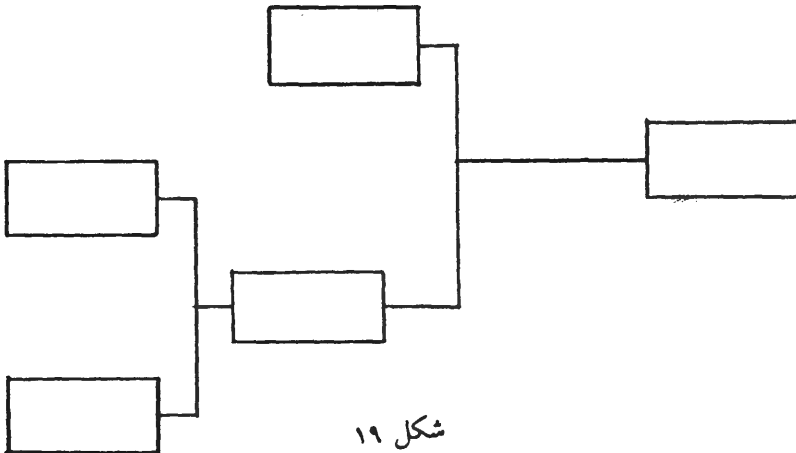


شكل ١٨

الخريطة الرأسية أو التقليدية

### ٢ - الخرائط الأفقية (Horizontal Charts) أو الخرائط من اليمين الى اليسار:

تعرض هذه الخرائط تدرج السلطة من اليمين الى اليسار وانسيابها بما يتفق وحركة العين الطبيعية وعادات القراءة كما يتضح في الشكل التالي:

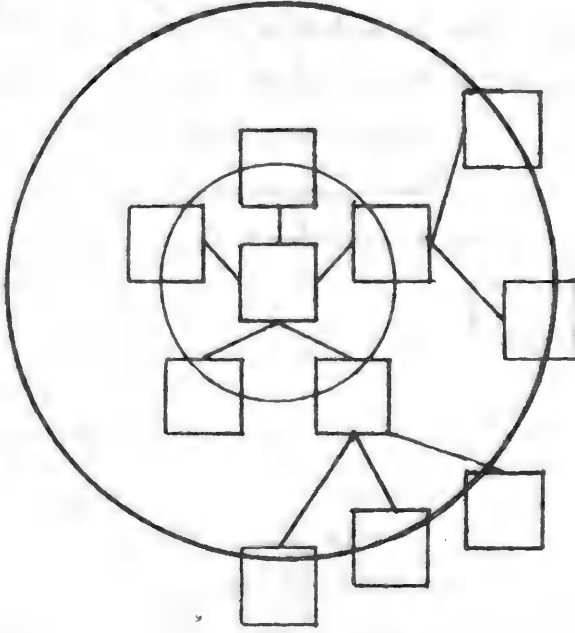


شكل ١٩

الخريطة الأفقية

### ٣ - الخرائط الدائرية :

وتقوم هذه الخرائط على فكرة العلاقة بين المركز والمحيط في الدائرة حيث تقع السلطة في مركز الدائرة بينما تتوزع الوحدات التنظيمية بين المركز والمحيط تبعا لمستواها التنظيمي كما يتضح في الشكل التالي:



شكل ٢٠  
الخريطة الدائرية

### (Organization Manual)

### الدليل التنظيمي :

يعتبر الدليل التنظيمي مكملا للخرائط التنظيمية فهو يوفر معلومات تفصيلية ومكاملة لما توردته الخريطة التنظيمية. وفي بعض الأحيان، قد يحتوي الدليل التنظيمي على الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية المساعدة. وبصفة عامة فإن أهم محتويات الدليل التنظيمي ما يلي:

- الأهداف العامة للمنظمة
- سياسات المنظمة
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وأهداف الوحدات التنظيمية، واختصاصاتها.
- السلطات والمسؤوليات.
- الوصف الوظيفي لكل وظيفة والشروط الواجب توافرها لشغلها
- العلاقات الإدارية في المنظمة

- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية.
  - أساليب العمل واجراءاته في مختلف الوحدات التنظيمية
  - خراطم تصور تصميم مكان العمل وتسلسل خطوات العمل أوتدفقه.
- ويعتبر الدليل التنظيمي مصدرا مهما للمعلومات عن المنظمة ونشاطاتها وحجم القوى العاملة ونوعيتها ومدى حاجتها الى التدريب والتنمية ومجالات الترقية المتاحة اليها وتلجأ المنظمات الى توزيع الدليل التنظيمي على العاملين في المنظمة كافة بحيث يساعدهم على تفهم أعمالها والأعمال المنوطة بهم ومركزهم الوظيفي والأبعاد الرئيسية لوظائفهم وعلاقاتها مع مختلف الوظائف والأعمال. كذلك يساعدهم في تفهم أساليب واجراءات العمل المتبعة مما يسهل عليهم أداءهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية. وأهم ما يعاب على الدليل التنظيمي الثبات والجمود وطول الفترة التي يخضع فيها للمراجعة الا أنه باستطاعة المنظمة أن تقوم بمراجعات دورية للدليل التنظيمي وتقومه على أساس التطورات التي تحدث على الهيكل التنظيمي أو التغيرات التي تطرأ على الاجراءات أو أساليب العمل وغيرها من محتويات الدليل.

### اعادة التنظيم : (Re-Organizing)

ان اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة عملية مستمرة فأى تغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في العاملين فيها أو في الظروف البيئية التي تعمل بها أو في نوع التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي. مما يستدعي اعادة التنظيم وفيما يلي أهم الأسباب التي تدعو الى اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي.

- ١ — حدوث تغيير في أهداف المنظمة حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف فاذا تغيرت الأهداف فانه من الضروري تغيير التنظيم<sup>١</sup>.
- ٢ — حدوث تغيير في حجم أعمال المنظمة، فالتوسع والنمو يتطلب وحدات تنظيمية جديدة وتقسيم للعمل تقسما موضوعيا يراعي أهمية التخصص.
- ٣ — حدوث نقص في وظائف الادارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو اغفائهم من العمل أو احوالهم الى التقاعد أو غير ذلك.
- ٤ — مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة مثل التغيرات في شكلها القانوني أو في التكنولوجيا المستخدمة.
- ٥ — قصور العمليات أو نقصها في داخل المنظمة ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات واختناقات في عمليات الانتاج والتسويق والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية أو انخفاض مستوى الرقابة أو غيرها.

- ٦ — رغبة الادارة الجديدة في ادخال أفكار تنظيمية جديدة. فالمدير الجديد يبدأ عادة باختبار كفاءة التنظيم القائم ثم يقوم بادخال تغيرات سواء في الهيكل التنظيمي أم في الأفراد.
- ٧ — لزيادة تفاعل العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب الاحتياجات والقدرات.

وقد يعتمد المنظم الى اجراء التغييرات ببطء لتلافي حدوث ردود فعل قوية في الهيكل التنظيمي. وقد يكون مضطرا الى عمل التغييرات بسرعة اذا كان هناك مبررات قوية تستدعي ذلك.

ولكن بصفة عامة يجب أن تتم دراسة التغييرات ومبرراتها دراسة وافية لأن التغييرات الكثيرة في الهيكل التنظيمي تسبب اضطرابات وآثار جانبية. وأهم هذه الآثار ما تحدته من توتر وقلق في نفوس الأفراد العاملين في المنظمة الأمر الذي قد يدفعهم الى مقاومة هذه التغييرات.

و يقوم عادة باعادة التنظيم أجهزة متخصصة كالمنظمات الاستشارية أو لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها أحيانا وقد تمنح اللجنة سلطة اصدار القرارات ووضع دراساتها موضع التنفيذ أو قد تقوم الادارة العليا في المنظمة بالتنفيذ.



لقد تم في هذا الفصل التعريف بالهيكل التنظيمي للمنظمة، ونماذجه والعوامل التي تؤثر على اختياره. كما تم بحث التحليلات التي يجب على المنظم أن يقوم بها لمساعدته في اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

وقد تم استعراض المراحل التي يمر بها اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة والطرق المتبعة في التقسيم التنظيمي للنشاطات. وقد شملت هذه الطرق التقسيم حسب الوظائف الأساسية والتقسيم حسب نوع الزبائن والتقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة والتقسيم حسب الموقع الجغرافي والتقسيم حسب وقت المنظمة أو عملها والتقسيم المركب والذي هو عبارة عن مزج أو استخدام أكثر من طريقة. وتبين أن لكل طريقة مزايا وعيوب، وأن اختيار طريقة دون أخرى يتوقف على مجموعة من العوامل منها طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، ومدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة الادارية ومدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة وطبيعة السوق الاستهلاكية ونوع العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة والمزايا الاقتصادية المتحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.

وقد تناول الفصل موضوع الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي الاداري فيها، ومهام الادارات واجبات الوظائف والمؤهلات الوظيفية وأساليب العمل واجراءاته.

وأخيرا تم التركيز على أن الوظيفة التنظيمية عملية مستمرة وهذا يعني امكانية اعادة التنظيم. وقد ذكرت الأسباب الموجبة لذلك من حدوث تغيير في أهداف المنظمة أو في حجم أعمالها أو ظهور نقص في وظائف الادارة العليا أو ظهور عجز في سير العمليات أو رغبة الادارة الجديد في ادخال تحسينات تنظيمية أو ظهور تغييرات في الشكل القانوني للمنظمة أو تغييرات تكنولوجية أو لزيادة تفاعل الأفراد العاملين في المنظمة. ومهما كانت الأسباب لا بد من دراسة التغيرات ومعرفة حجمها وآثارها المتوقعة وادخالها بالطريقة المناسبة.

## أسئلة للمراجعة

- ١ - يتأثر بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة عوامل. بين أهم هذه العوامل.
- ٢ - ما هو الفرق بين النموذج البيروقراطي والنموذج المضوي التنظيمي؟
- ٣ - قارن بين التنظيم الرأسي والوظيفي من حيث المزايا والعيوب.
- ٤ - هنالك سلسلة من التحليلات التي يجب على المنظم اجراءها قبل اختيار النموذج التنظيمي ما هي هذه التحليلات؟
- ٥ - هنالك عدة أسس لتقسيم أوجه نشاطات المنظمة. اشرح ثلاثة منها.
- ٦ - ما فائدة الخريطة التنظيمية للمنظمة وما هي أنواعها؟
- ٧ - ما هي أهم المعلومات التي يحتوي عليها الدليل التنظيمي عادة؟
- ٨ - تقوم المنظمة أو المنشأة باعادة النظر في التنظيم. ما هي أهم المبررات أو الأسباب لاعادة التنظيم؟

## الفصل الثالث

### السلطة الادارية، أنواعها وتفويضها

#### (Authority)

#### مفهوم السلطة

يستخدم تعبير السلطة بمعان مختلفة بين كتاب الادارة. فقد عرفها فايول بأنها «الحق في اصدار الأوامر والقوة في اجبار الآخرين على تنفيذها» كما تعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين. والسلطة الادارية هي من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته، كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الاداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة. ولذا، فإن السلطة تمثل القوة المؤسسية للمنظمة.

ولا تعني السلطة استعمال القوة مع المرؤوسين لاجبارهم على انجاز الأعمال الموكولة اليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في اصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدودا وقيودا للسلطة الادارية بعضها داخلي في المنظمة ويتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المنظمة ونظامها الداخلي أو في القيود المتمثلة في أهداف المنظمة وسياساتها العامة، وبعضها خارجي يتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات للدولة التي تعمل بها المنظمة وكذلك في الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنظمة.

#### مصادر السلطة:

هنالك ثلاثة اتجاهات أو نظريات في مصادر السلطة هي:

١ - السلطة التشريعية بموجب حق الملكية.

٢ - قبول المرؤوسين للسلطة.

٣ - السلطة الشخصية.

**أولا: السلطة التشريعية بموجب حق الملكية.** يؤكد هذا الاتجاه أنه بموجب حق الملكية يحق للمالك أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام أمواله وهو حق تضمنه القوانين والتشريعات والأعراف الاجتماعية وفي منظمات الأعمال يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الادارة الذي يقوم بتفويض سلطتهم أو جزءا منها الى المدير العام للمنظمة وهكذا تتدرج السلطة من أعلى الى أسفل بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى.

**ثانيا: قبول المرؤوسين للسلطة.** بموجب هذه النظرية أوالاتجاه فإن المدير يستمد سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه. فالسلطة بهذا المفهوم هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم

(١)

Henri Fayol, *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949), p. 94



التوجيه الصادر من الرئيس. أي أن المدير لا يكتسب السلطة الا بعد موافقة الرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة.

ثالثا: السلطة الشخصية. بموجب هذه النظرية فان الفرد يكتسب سلطة معينة تجاه الآخرين حين يكون ماهرا وخبيرا في مجال عمله وقادرا على ابداء الآراء والارشادات القيمة رغم أن هذا الفرد — بحكم وضعه الوظيفي — لا يملك سلطة رسمية.

ويشير بعض كتاب الادارة الى السلطة الشخصية بتعبير «القوة» وهي القدرة على التأثير على الآخرين ومصدر هذه القوة متعدد فقد يكون المال أو القوة الجسمية أو المعلومات أو غيرها.

### أنواع السلطة الادارية:

يمكن تمييز أربعة أنواع للسلطة الادارية هي:

- ١ — السلطة التنفيذية. (Line Authority)
- ٢ — السلطة الاستشارية. (Staff Authority)
- ٣ — السلطة الوظيفية. (Functional Authority)
- ٤ — سلطة اللجان. (Committee Authority)

أولا — السلطة التنفيذية:—

وهي أهم أنواع السلطة في المنظمة، فهي السلطة الآمرة التي لها الحق فهي اصدار الأوامر. والتنفيذيون هم الأفراد أو الادارات الذين يساهمون مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة. ففي حال منظمة صناعية فان هدفها المباشر هو الانتاج وبيعه وبالتالي فان القائمين على شؤون الانتاج والبيع يمكن وصفهم بأنهم تنفيذيون وكذلك وصف ادارتي الانتاج والبيع بأنها ادارات تنفيذية حيث أنها يساهمان مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة المباشرة أو الرئيسية.

ثانيا — السلطة الاستشارية:—

وهي سلطة مساعدة في المنظمة وتمثل سلطة تقديم المشورة والنصح والمعلومات للسلطة التنفيذية دون حق اصدار الأمر والرقابة. والاستشاريون هم الأفراد أو الادارات التي تقوم بمساعدة التنفيذيين عن طريق تقديم الآراء والمقترحات والتوصيات والمعلومات فادارة البحوث والتطوير والعلاقات العامة في منظمة صناعية هي ادارات استشارية، ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي بحيث تخدم أي مستوى وقد تخدم المستويات الادارية كافة، كما قد يكون المستشارون شخصيين أو متخصصين. فالمستشار الشخصي هو الذي يقدم خدمة فردية قد تكون عامة أو محددة، مهمته بالنسبة لرئيسه هي مساعدته في البحث عن مواقع المتاعب ومحاولة التغلب عليها. أما المستشار المختص فهو الذي يقدم خدماته للمنظمة كلها أو لمستوى اداري معين فيها.

وبالرغم من أن الفرق بين السلطتين التنفيذية والاستشارية واضح من الناحية النظرية الا أنه ليس بهذا الوضوح في الحياة العملية. ويرجع السبب الى صعوبة تحديد ما اذا كانت بعض الوظائف

تنفيذية أو استشارية ومعظم المنظمات الكبيرة اليوم تستخدم هذين النوعين مما يؤدي الى ظهور مشكلة التنسيق بينها. ويقع على عاتق الادارة العليا مهمة هذا التنسيق وذلك عن طريق تعريف الاستشاريين بطبيعة أعمال التنفيذيين وتدريب الاستشاريين على مهارات الاقناع والتفاوض وكذلك عقد اجتماعات بين الفريقين لحل خلافاتهم بشكل مباشر وعن طريق التحديد الواضح والمحدد لواجبات ومسؤوليات الاستشاريين.

### ثالثا - السلطة الوظيفية:-

وبمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (التنفيذيين أو الاستشاريين) سلطة وضع أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج أو العمليات في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون. وبتعبير آخر هي السلطة التي يتمتع بها مدير العمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى. مثال ذلك حين يقوم مدير المالية في منظمة معينة بسلطة تجديد شكل الكشوف المالية التي يتم العمل بها في بعض الأقسام الأخرى في المنظمة، أو حين يقوم مدير الأفراد في منظمة صناعية باصدار تعليمات تخص الأفراد العاملين الى المديرين التنفيذيين في المنظمة. ويبرر ذلك بأن معرفته واثقانه لخصوصية هذه التعليمات يستدعي تفويضه هذه السلطة.

والسلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي الى اضعاف سلطة المديرين التنفيذيين ويؤدي الى تمعيد علاقات السلطة الادارية لذلك يفضل الحذر في استخدامها وعدم امتدادها لمدير معين الى أكثر من مستوى اداري واحد وذلك بهدف الابقاء على وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين.

### رابعا - سلطة اللجان:

تعرف اللجنة (Committee) بأنها مجموعة من الأفراد (اثنان أو أكثر) تشكل بهدف جمع معلومات أو اتخاذ قرار أو معالجة مشكلة محددة أو مناقشة موضوع أو موضوعات معينة، ويتم الاجتماع وفقا لخطة موضوعية. وقد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو غير استشارية، مؤقتة أو دائمة. تكون اللجنة رسمية حين تكون جزءا من الهيكل التنظيمي الرسمي ويعهد اليها بمهام وتتحول صلاحيات واضحة محددة. وتكون غير رسمية حين يتم تشكيلها بصفة شخصية غير رسمية. وتكون اللجنة تنفيذية اذا كان لها حق اتخاذ القرار، واستشارية اذا كانت مهمتها تقتصر على تقديم الاستشارة. وقد تكون اللجنة دائمة أو مؤقتة ويتوقف هذا على طبيعة العمل الذي تقوم به. فاللجنة الدائمة هي التي لها مسؤولية مستمرة في مجال معين، أما اللجنة المؤقتة التي ينتهي وجودها حين تنتهي المهمة التي تكونت من أجلها.

واستخدام اللجان أمر شائع في الأعمال الادارية وعلى كل المستويات التنظيمية العليا والمتوسطة والتنفيذية. ويحقق استخدام اللجان مزايا متعددة فهي وسيلة لخلق أفكار جديدة عن طريق التبادل الفكري بين الأفراد ووسيلة أيضا لتبادل المعلومات ولخلق روح التعاون وبناء جو ديمقراطي يعطي فرصة للتشاور في الرأي ودراسة المشاكل من وجهات نظر متعددة وتمثيل المصالح المختلفة، والتنسيق بين المهارات المتعددة في المنظمة.

والأمثلة على اللجان كثيرة ومتنوعة فجلس ادارة المنظمة هو لجنة وهناك لجان الترقية والتسعين والتسويق والتنظيم والتدريب، وغيرها. وأهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة من حيث الوقت والمال، ومدة التأخير في اتخاذ القرارات و معرضة لعدم الوصول الى قرار أو الوصول الى حل وسط أو امكانية افراد أحد أعضائها بمركز القوة أو الضغط الذي قد يقضي على فعاليتها. وبالإضافة الى ذلك، كثيرا ما يلجأ المدير اليها ليتجنب اتخاذ قرار، الا أنه بالامكان التغلب على هذا العيوب باتخاذ ما يلي:—

١ — تحديد مهمة اللجنة بشكل واضح مع بيان واجباتها وسلطاتها ونطاق عملها ونشاطها.  
٢ — حسن اختيار الأعضاء المؤهلين وذوي العلاقة بالمشكلة أو الموضوع الذي تشكلت اللجنة لبحثه أو إيجاد حل له.

٣ — حسن اختيار رئيس اللجنة أو مقررها.

٤ — دعم اللجنة بالخدمات الادارية أو الفنية التي قد تحتاج اليها.

٥ — وضع اجراءات عمل وجدول زمني محدد ومعروف للأطراف المعنية كافة.

٦ — جعل المسؤولية في قرار اللجنة مسؤولية أغلبية الأعضاء فيها، وإذا كان هناك رأي للأقلية فانه يؤخذ في الاعتبار.

### **تفويض السلطة: (Delegation of Authority)**

يمكن تعريف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمات معينة. فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته الى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات.

وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة. وبما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم الماما تاما بجميع الوظائف الادارية المختلفة، حتى وان وجد مثل هذا الفرد، فلن يتوافر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فان المدير العام يفوض الجزء الأكبر من سلطته الى من يليه في المستوى الاداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ بالجزء الباقي من السلطة حتى يكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة اليهم. وهكذا فان تفويض السلطة عامل أساسي في تعدد المستويات الادارية في المنظمة.

ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها، وانما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أي وقت، من رؤوسيه، واعادة تفويضه لآخرين اذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها.

كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها الى رؤوسيه ومقدارها، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتا، فهو يتغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يحملها لهؤلاء الرؤوسين.

على أن تفويض السلطة لا يعني اعفاء المفوض من مسؤوليته تجاه أعمال المفوض اليهم. فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض مسؤولا أمام من يعوله من مستويات ادارية عن كفاءة النشاطات الموكولة

اليه وفاعليتها حتى وان كان قد فوض بعضا من سلطاته لعدد من مرؤوسيه لانجاز هذه الأعمال. ويمكن للتفويض أن يكون عاما أو خاصا مكتوبا أو غير مكتوب، ومن الضروري أن يرافقه تحديد للواجبات كما يفضل أن يكون مكتوبا حتى يمكن الرجوع اليه عند حدوث أي اختلاف بين المفوض أو المفوض اليه أو بين هذا الآخر وأي طرف آخر في الإدارة.

وتفويض السلطة أمر لا بد منه في المستويات التنظيمية كافة والا عجزت الإدارة عن ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. فالتفويض يدفع حركة العمل في المنظمة الى الأمام ويخفف من أعباء المذيرين كما يكشف عن قدرات العاملين في المنظمة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية. أما سلبياته فهي أنه قد يؤدي الى سوء استخدام السلطة المفوضة، وإلى تعدد مراكز المسؤولية. كما أن الإفراط فيه دون تقويم كاف لقدرات العاملين يؤدي الى نتائج غير متوقعة في العمل. لذا فان على إدارة المنظمة أن تراعي عدة مبادئ في تفويض السلطة وأهم هذه المبادئ<sup>١</sup>:

١ — تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين، أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب مع امكانياتهم.

٢ — منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات. وهذا يشمل توفير الامكانيات المادية والبشرية وكذلك اعطاء الحق في اتخاذ القرارات واصدار التعليمات للقيام بالواجبات.

٣ — خلق التزام جديد لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس تجاه رئيسه بهذه الواجبات نفسها.

### **مركزية السلطة ولا مركزيتها: (Centralization and Decentralization of Authority)**

تعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويشيع تطبيق المركزية في المنظمات الصغيرة حيث أن حجمها يتيح الفرص لمن تركزت في يده السلطة إدراك أوجه النشاط كافة والاحاطة بمختلف العمليات. على أن المركزية الإدارية قد توجد أيضا في المنظمات الكبيرة وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا.

أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات المنظمة كافة. هذا ويشيع استخدام اللامركزية في المنظمات في الحالات التالية:—

- ١ — كلما زاد عدد القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا.
- ٢ — كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها هذه المستويات.
- ٣ — كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.

٤ — كلما قلت المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا. هذا وترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت

(١) هيثم هاشم وعبد الشاش، مصدر سابق، ص ٧٠٠.

اللامركزية والعكس صحيح. ويمكن النظر الى المركزية واللامركزية على أنها يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منها كاملا ومنفردا في التطبيق العملي. وتحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج اليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها.

**مزايا المركزية واللامركزية:**

لكل من المركزية واللامركزية مزايا وعيوب. ومعرفة مزايا المركزية تشكل في الوقت نفسه العيوب الأساسية للامركزية. وكذلك فإن مزايا اللامركزية تمثل في الوقت نفسه العيوب الأساسية للمركزية.

### **أولا — مزايا المركزية:**

يحقق تطبيق المركزية عددا من المزايا أهمها:

- ١ — تناسب المركزية المنظمة الصغيرة حيث تكون أوجه النشاط ونطاق العمليات محدودة كما أن الامكانيات المالية للمنظمة الصغيرة لا تسمح بتعدد المستويات والتقسيمات الادارية وما يتطلبه ذلك من قدرات بشرية مؤهلة.
- ٢ — تمكن من الاستفادة من خبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة وقدراتها.
- ٣ — تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المشروع كافة.
- ٤ — تساعد في توحيد السياسات في مستويات الادارة ووحداتها كافة.
- ٥ — تخفف الاجراءات الرقابية على الوحدات الادارية.
- ٦ — تزود المستويات الادارية العليا بالقوة والمكانة.

### **ثانيا — مزايا تطبيق اللامركزية:**

تحقق اللامركزية عددا من المزايا أهمها:

- ١ — السرعة في اتخاذ القرارات وقصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.
- ٢ — تنمية القدرات الادارية للعاملين في المستويات الدنيا وتأهيلهم لاستلام وظائف ادارية أعلى في المستقبل.
- ٣ — زيادة رضى العاملين بالمنظمة نظرا لاشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها.
- ٤ — يمكن المنظمات التي لديها وحدات ادارية في مناطق جغرافية متنوعة من اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية.

### **المسؤولية: (Responsibility)**

تعني تعهد المروؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة موهودة اليه بأقصى قدراته. والالتزام هو أساس المسؤولية وتنشأ المسؤولية من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمروؤوس، فالرئيس يملك سلطة مطالبة المروؤوس بأداء واجبات معينة ومصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التي بقتضاها يلتزم المروؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد. وهو مسؤول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات.

هي مساءلة الرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال المسؤولية وتفويض السلطة. ومن الطبيعي أن تتم المحاسبة داخل اطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للرؤوس والمحاسبة عكس السلطة تتخذ شكلا تصاعديا في الهيكل التنظيمي. ان السلطة تنساب من أعلى الى أسفل وفق عملية التفويض وبقدر ما يفوض من سلطة تكون هناك مسؤولية ومحاسبة عن النتائج. وهذه المسؤولية أو المحاسبة تبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي حيث تصبح الادارة الدنيا مسؤلة ومحاسبة أمام الادارة الوسطى وهذه بدورها تكون مسؤلة ومحاسبة، أمام الادارة العليا. والمحاسبة عن الأعمال تكون فردية وهذا يعني أن فردا واحدا هو الذي يحاسب الرؤوس وهذا الفرد هو رئيسه المباشر كذلك يرتبط بالمحاسبة كعنصر في تكوين العلاقات الادارية مبدأ وحدة الأمر (Unity of Command) والذي يعني أن الرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر الا من فرد واحد هو رئيسه المباشر.

### (Span of Supervision)

### نطاق الاشراف:

ويسمى أحيانا بنطاق الرقابة (Span of Control). ويشير هذا التعبير الى عدد الرؤوس الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية. وقد اقترح رواد الفكر الاداري اشراف الرئيس على عدد قليل من الرؤوسين وذلك حتى يتاح له وقت كاف لادارتهم بفاعلية. والواقع أن نطاق الاشراف يعتمد على عدة عوامل هي:

- مهارة الرئيس وقدراته وتكوينه النفسي والاجتماعي.
- مهارات الرؤوسين وقدراتهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي.
- طبيعة العمل الذي يقوم به الرؤوسون.
- مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤساء والرؤوسين.
- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومروؤسيه. وقد حاول جريكوناس<sup>١</sup> (Graicunas) تحليل العلاقات بين الرئيس والرؤوسين على أساس رياضي، بهدف الوصول الى الحجم المناسب لنطاق الاشراف. وقد حدد ثلاثة أنواع من العلاقات القائمة بين الرئيس والرؤوس وهي:

- ١ علاقة فردية مباشرة تتم بين الرئيس والرؤوس مباشرة.
- ٢ — علاقات جماعية مباشرة وهي التي تتم بين الرؤوس والرئيس وأكثر من رؤوس واحد في وقت واحد.
- ٣ — علاقات متبادلة وهي التي تتم بين الرؤوسين مع بعضهم بعضا. وتم التوصل الى أن زيادة عدد الرؤوسين يؤدي الى زيادة عدد العلاقات الفردية بين الرئيس وبينهم بنسبة أكبر. فاذا زاد عدد الرؤوسين بشكل متوالية حسابية فان عدد العلاقات بين الأفراد يزداد بمتوالية هندسية كما يتضح من المعادلة التالية:

ن (ن - ١)

عدد العلاقات = \_\_\_\_\_ حيث ن تمثل عدد الأفراد.

٢

فاذا كان هناك مدير وخمسة مرؤوسين فان عدد العلاقات التي تنشأ بينهم

٦ (٦ - ١)

يصبح \_\_\_\_\_ = ١٥

٢

وكلما ارتفع عدد المرؤوسين ازداد عدد العلاقات الادارية. ومن هنا يتضح صعوبة عمليات الاشراف وأهمية تحديد المدى المناسب الذي يمثل نطاق الاشراف الطبيعي لكل رئيس حسب الظروف التي يعمل بها وامكانيات مرؤوسيه.

### أهمية العنصر الانساني في الوظيفة التنظيمية:

تمت الاشارة الى أن التنظيم الاداري يحتوي على عناصر متعددة تشمل الأعمال والأفراد العاملين، والامكانيات والسياسات التي تتضمنها الخطة والنظم والاجراءات والهيكل التنظيمي. وان العنصر الانساني هو أهم هذه العناصر لأنه هو الذي يقوم باعداد الهيكل التنظيمي ويوزع الأدوار والسلطات وهو الذي يتحمل مسؤولية تدبير الامكانيات وتوجيه استخداماتها كما أنه هو الذي يقوم بالأداء الفعلي لكثير من أعمال المنظمة. ومن ثم فان فهم الطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين ومعرفة دوافع سلوكهم تأثيراتها على أداء الوظيفة التنظيمية وغيرها من الوظائف الادارية في المنظمة أمر مهم وحيوي لادارة المنظمة. فالعنصر الانساني هو مصدر الحركة والحيوية والنمو للمنظمة. لذا تلجأ المنظمة عن طريق وظيفة التوجيه الاداري الى معرفة دوافع العاملين والفروق الفردية بينهم وحفزهم وقيادتهم حتى تتمكن من تحقيق التعاون بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

الخلاصة:

وضح هذا الفصل مفهوم السلطة الادارية ومدى أهميتها للوظيفة التنظيمية في المنظمة. كما بين الأنواع الأربعة للسلطة الادارية وهي: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، وسلطة اللجان. وقد تم شرح طبيعة دور كل من هذه الأنواع للسلطة ومزايا كل منهم وعيوبها. وقد تعرض الفصل الى مفهوم تفويض السلطة وأهم المبادئ التي تراعى عند التفويض ودرجة التفويض ومدى مركزية السلطة ولا مركزيتها، ومزايا كل من المركزية واللامركزية الادارية وعيوبها.

أما نطاق الاشراف فقد شرح مفهومه والعوامل التي تؤثر على نطاقه، مثل مهارات الرئيس وقدراته ومهارات المرؤوسين وقدراتهم وطبيعة عمل المنظمة ومدى كفاءة وسائل الاتصال فيها وعدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه. وتم الاستنتاج على أن نطاق الاشراف المناسب هو نطاق الاشراف

الطبيعي لكل رئيس حسب امكانات مرؤوسيه والظروف التي يعمل بها.  
وأخيرا أكد الفصل على أهمية العنصر الانساني للوظيفة التنظيمية وللمنظمة ككل وضرورة فهم  
الادارة للطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين فيها حتى تتمكن من تحقيق التعاون بينهم بما  
يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

• • •



## أسئلة للمراجعة

---

- ١ — ما الفرق بين السلطة والقوة؟
- ٢ — حيثما يكون هناك تنفيذيون واستشاريون في المنظمة فان هناك احتمالا لحدوث صراع في العلاقات والسلطات. ناقش ذلك.
- ٣ — ما هي دواعي استخدام اللجان — وما هي عيوب استخدامها؟
- ٤ — اذا كانت السلطة تفوض فان المسؤولية لا تفوض. ناقش ذلك.
- ٥ — متى تكون لا مركزية السلطة أمرا مرغوبا فيه للمنظمة؟
- ٦ — اشرح مفهوم جريكانوس في نطاق الاشراف.
- ٧ — بين أهمية العنصر الانساني في الوظيفة التنظيمية؟

## الباب الرابع التوجيه

الفصل الأول: القيادة

الفصل الثاني: الحفز

الفصل الثالث: الاتصال

تظهر أهمية التوجيه في الادارة الحديثة باعتبارها يتناول ادارة العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية. فالأفراد العاملون في المؤسسة يختلفون من حيث القدرات والكفاءات والأدوار التي يؤديونها فيها. وهذا ينعكس على درجة تجاوزهم وردود فعلهم لاحداث المؤسسة وسياساتها. فما يحفز أفراداً معينين لتحسين الأداء، قد يفشل في حفز افراداً آخرين أو ربما يثير سخطهم وغضبهم.

وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الادارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم. وتمارس الادارة التوجيه الفعال من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة بذلك الى فهم طبيعة السلوك الانساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة.

وقد تعددت المداخل المفسرة لكيفية توجيه العنصر الانساني في المؤسسة وبصفة عامة تتبلور هذه المداخل في ثلاثة موضوعات رئيسية لوظيفة التوجيه، وهي القيادة الرشيدة والحفز الجيد والاتصال الفعال. وسيتم تناول هذه الموضوعات بشيء من التفصيل بالفصول الثلاثة التالية، حيث يتناول الفصل الأول موضوع القيادة والفصل الثاني موضوع الحفز (الدافعية) بينما يتناول الفصل الثالث موضوع الاتصال في المؤسسة.

# الفصل الأول

## Leadership

## القيادة

### مقدمة :

يلقى العنصر البشري اهتماماً متزايداً من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المؤسسة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها. وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً ودينامية في العملية الانتاجية من العناصر الأخرى وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئته يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسسة. وحتى تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكولة اليهم والتي تنعكس بشكل ايجابي على تحقق أهداف المؤسسة.

ان الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الانساني وطرق حفزه (كما هو مبين في الفصل التالي) كما يتضمن اداراكا للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات.

### تعريف القيادة:

يمكن تعريف القيادة بأنها «العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة». ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعية والمحددة<sup>١</sup>

(١)

Harold Koontz, et. al., *Management* (London: McGraw-Hill International Book Company, 1980), p. 661-662.

قدم كاتز وكان (Katz & Kahn) <sup>١</sup> مفهومًا آخر للقيادة شبيهاً بالمفهوم السابق، إلا أنه يتضمن تركيزاً على ناحية التأثير على الأفراد والجماعات بشكل يزيد عما هو مطلوب لأداء الأعمال في المؤسسة وهذا يتطلب بالإضافة إلى تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم نظاماً للمعلومات يساعد الأفراد في أداء أدوارهم. ومفهوم كاتز وكان من حيث التأثير المتزايد (Incremental Influence) أصبح ضرورياً من وجهة النظر النظر الحديثة باعتبار المؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يملك فيه الأفراد اتجاهات ورغبات ودوافع مختلفة<sup>٢</sup>

## مصادر قوة القيادة وتأثيرها : Sources of Power

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائماً وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين. وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد. وقد حدد فرنش ورافن (French & Raven) خمسة مصادر مختلفة لهذه القوة أو السلطة هي:<sup>٣</sup>

### ١ - قوة الإكراه: (Coercive Power)

هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم اطاعته لرئيسه سيتربط عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

### ٢ - قوة المكافأة: (Reward Power)

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب واطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

### ٣ - القوة الشرعية أو القانونية: (Legitimate Power)

إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري. وهذه القوة تناسب من أعلى إلى أسفل فالمدبر العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج، كذلك مدير الإنتاج يمارس النوع نفسه من السلطة على رئيس قسم الصيانة في إدارة الإنتاج وهكذا.

D. Katz and R. Kahn, *The Social Psychology* (New York: John Wiley & Sons, (١) Inc 1978), Chapter 16.

Ibid. (٢)

James Donnelly, JR., et. al., *Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models* (Austin, Texas: Business Publications, Inc., 1971) pp. 186-187. (٣)

مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، فالطبيب مثلاً يمارس نوعاً من القوة الفنية على مرضاة تجميلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية.

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية (Charisma) في شخصية القائد. ان مصادر الأنواع الثلاثة الأولى من أنواع القوة تعود إلى المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في أي تنظيم إداري بينما تعود مصادر القوة الرابعة والخامسة إلى صفات شخصية في القائد. ان ماهية نظرية التأثير في عملية القيادة تتركز في أن هناك علاقة مباشرة بين خصائص التنظيم وصفات المديرين الشخصية وهذا يعني بأن عملية التأثير أو قيادة الآخرين يعتمد على نظام المؤسسة نفسه وآراء الأشخاص في قادتهم. يمكن استخدام نظرية التأثير في تحديد الوظائف التي يجب أن يقوم بها القائد في قيادة مرؤوسيه. وفي هذا المجال يمكن التفريق بين وجهة النظر السيكولوجية (Psychological) ووجهة النظر الاجتماعية (Sociological) في تحديد ماذا يجب على القائد عمله في المؤسسة<sup>١</sup>.

فن وجهة نظر سيكولوجية فان عمل القائد يتضمن تطوير نظام حفز فعال (Effective Motivation System) يستطيع القائد من خلاله حفز مرؤوسيه بشكل يساهمون معه بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة. ونظام الحفز الفعال المطلوب يمكن بناؤه على أساس نظرية ماسلو (Maslow) في الحفز (كما سنرى في الفصل الثاني) وعلى القائد أن يدرك بأن الفرد يهتم بأكثر من إشباع حاجاته الفسيولوجية وأن هناك حاجات أخرى متعددة تهتم الفرد، وعلى القائد أن يهتم بها ويحاول إشباعها لدى مرؤوسيه.

ومن وجهة نظر اجتماعية فان وظيفة القائد الرئيسية هي تسهيل عمل مرؤوسيه. فثلاً يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط وتقديم المشورة والخبرة كما يقوم بحل النزاعات التي تنشأ بين مرؤوسيه، وهذه كلها تساعد في رسم الاتجاه السليم للمرؤوسين وتوجيههم نحو القيام بأعمالهم دون صعوبات وبشكل فعال سليم.

يمكن الاستنتاج بأن وجهة النظر السيكولوجية والاجتماعية هي وجهات واسعة في تفسير القيادة، ولدراسة القيادة بشكل ناجح يجب الاعتماد على نظام أكثر تحديدا ودقة ويعتمد على الأسلوب : وفي هذا المجال سنحاول دراسة أنواع القيادة ونظرياتنا بشيء من التفصيل.

## Styles of Leadership

## أساليب القيادة :

هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون في سبيل قيادة مرؤوسهم وحفزهم وهي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية وقيادة عدم التدخل. وقد درج الكتاب في الإدارة على استعمال هذا التصنيف في كتاباتهم منذ الدراسات التي أجراها على القيادة وايت ولبت (White & Lippitt) بإشراف كيرت ليفين (Kurt Lewin) عام ١٩٣٨ حتى الآن<sup>١</sup>. وتصنيف أساليب القيادة في هذا الكتاب لا يخرج عن هذا الإطار الا أننا سنحاول إضافة أسلوب رابع وهو أسلوب القيادة الديكتاتورية. بشكل عام يمكن استعراض أساليب القيادة التالية:

### ١ - القيادة الديكتاتورية : (Authoritarian Leadership)

يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بانجاز أعماله من خلال التهديد والاجبار واستعمال مبدأ الخوف. وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه وخوفا من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكا معيناً لارضاء ذلك القائد.

### ٢ - القيادة الأوتوقراطية : (Autocratic Leadership)

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة. الا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويشغل بجد وبكثرة، وبالرغم من مركزية السلطة لديه الا أنه ليس متسلطا على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وانما هو فعال في اقناع مرؤوسيه بما يريد منهم أن يعملوه. كذلك يقوم بكل أعمال التذكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

القائد الديكتاتوري والأوتوقراطي يستعملان نظرية x (س)<sup>٢</sup> بدرجات متفاوتة ويشكلان ما يسمى بمشكلة عنق الزجاجة (Bottleneck) في المؤسسة لأن الأفراد يجب أن يأتوا اليها لاتخاذ القرار النهائي.

Dale Beach, Personnel: The Management of People at Work (New York: Macmillan (١) Publishing Co., Inc., 1980) p. 478.

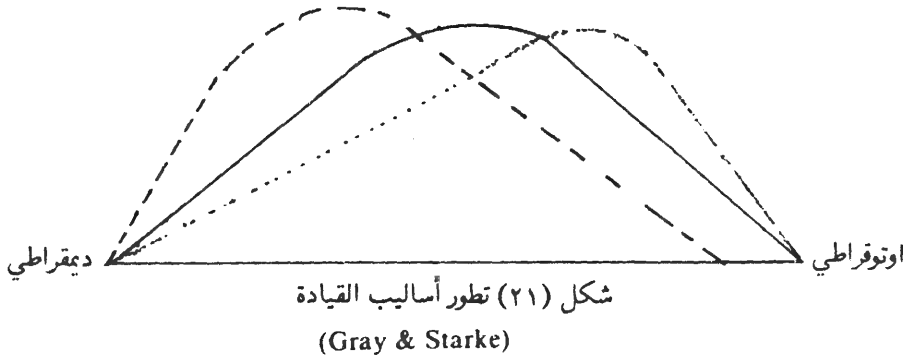
(٢) تشير نظرية x (س) الى أن الفرد العامل بطبيعته كسول وغير طموح ويكره المسؤولية و يفضل أن يقاد ولهذا السبب يجب اجباره على العمل واستعمال مبدأ العقاب والثواب معه لحفزه على العمل، بينما نظرية y (ص) هي على العكس تماما حيث تركز على حب الفرد للعمل وتعمل المسؤولية وبذل الجهود الكافية لتحقيق الأعمال المطلوبة منه.

### (Democratic Leadership)

### ٣ القيادة الديمقراطية :

هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة.

يعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فعالية<sup>(١)</sup>. والقادة في المستقبل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في مؤسسات الأعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة. وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الألمان بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والابداع فيها. وقد بين جرى وستارك (Gray & Starke) في دراستهم على بعض المؤسسات الأمريكية تطور ممارسة أساليب القيادة وأظهروا أنه مع مرور الزمن يتجه الميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي بشكل أكبر كما في شكل رقم (٢١)<sup>(٢)</sup>



—— توزيع أساليب القيادة في الوقت الحاضر  
..... توزيع أساليب القيادة في الماضي  
—— احتمال توزيع أساليب القيادة في المستقبل

(١)

Jack McQuaig, *How To Motivate Men* (New York: Frederick Fell, Inc., 1967) p. 47

(٢)

Jerry Gray & Frederick Starke, *Organizational Behavior: Concepts and Applications* Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1980) p. 115.



يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينتقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

وبالرغم من أن القائد الجيد يستعمل كل أساليب القيادة المذكورة إلا أنه عادة يتميز بأسلوب معين يتجه الى استعماله في أكثر الأحيان، وكما ذكرنا سابقا فإن القيادة الديمقراطية هي أكثر القيادات فعالية وستكون الأسلوب الأكثر استعمالا في المستقبل نتيجة التطورات العلمية والفنية. وعندما يشارك الأفراد بوضع الخطط والسياسات فإنهم يصبحون أكثر اهتماما بأعمالهم وهذا بدوره سيؤدي الى تخفيض معدل دوران العمل ومعدل الغياب إضافة الى تخفيض حالات عدم الرضى (Job Dissatisfaction) مما ينتج عنه زيادة الانتاجية! .

نتيجة لأهمية القيادة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات فقد جرت دراسات وأبحاث عديدة على هذا الموضوع وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وعندما انتهى ستوجدل (Stogdill) من مسحه الشامل للأبحاث ونظريات القيادة في الولايات المتحدة وجد أن هناك حوالي ٣٠٠٠ كتاب ومقال في هذا الحقل يجب الاطلاع عليها<sup>١</sup>. ونتيجة لهذا الحجم الكبير من الدراسات والأبحاث فاننا سنقتصر هنا على التعرض الى النظريات الرئيسية في هذا المجال:

### ١ - نظرية السمات (Trait Theory)

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بما يدعى «نظرية الرجل العظيم» (The Great-Man Theory) والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية «يولد ولا يخلق»<sup>٢</sup>.

لقد جرت دراسات عديدة لاثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطيع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص<sup>٣</sup>. وبالرغم من ذلك فان ستوجدل وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في صفات شخصيته كالذكاء، والبحث والاستقلالية وامكانية الاعتماد عليه والمشاركة الاجتماعية ومواقفه الاقتصادية والاجتماعية. والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه<sup>٤</sup>، أي أنه بالرغم من أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تفوق صفات مرؤوسيه الا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حداً معيناً يؤدي الى اعاقه عملية الاتصال بين القائد واتباعه. ومن ناحية أخرى ركز بعض الكتاب على أهمية الصفات الجسمية كموثرات في عملية القيادة.

(١) Ralph Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York: The Free Press, 1974).

(٢) Randolph Bobbit, *Organizational Behavior: Understanding and prediction* (Englewood Cliffs, N.J. : prentice Hall Inc., 1978). p. 254.

Ibid .

(٣)

(٤) Ralph Stogdill, *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (The Ohio State University, 1957) p. 79 .

هذا وقد استطاع آرنست ديل (Ernest Dale) تمييز ثلاث صفات ضرورية للقيادة وهي الذكاء (Intelligence) والثقة بالنفس (Self - confidence) والمبادرة (Initiative)<sup>١</sup>.

كما أشار جنكينز (Jenkins) الى أنه هناك شيئاً مشتركاً بين كل القادة، لكن لا يمكن اطلاق لفظ (السبة) عليه ألا وهو أن القادة في أي مجال يعملون به، يملكون قدرات علمية وفنية وثقافية تفوق قدرات مرؤوسهم في ذلك المجال.<sup>٢</sup>

لقد وجهت انتقادات كثيرة الى نظرية السمات ومن هذه الانتقادات انها أهملت دور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القائد. وكذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً إيجاد تشابه تام بين أي قائدين. وكذلك وجد أنه من الصعوبة تمميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت.<sup>٣</sup>

وقد أجرى جنكينز بحثاً حول أهم الصفات القيادية وقد شمل بحثه على قيادين في قطاعات متعددة في الجيش والطب والمهندسة والمحاماة والادارة وقد توصل الى أنه ليست هناك صفات محددة ثابتة توضح طبيعة القائد الناجح في كل الأوقات.

## ٢ - نظريات سلوك القائد: (Leader-Behavior Theories)

ان عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى الى انتقال التركيز في الابحاث والدراسات الى سلوك القائد. وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الاربعينات الى أوائل الستينات وقد ركزت هذه النظريات على تحليل القائد خلال قيامه بواجباته الادارية ومن أهم هذه النظريات:

---

Ernest Dale, Management: Theory and Practice (Tokyo: McGraw-Hill KoGakusha, (١) Ltd., 1978) p. 315.

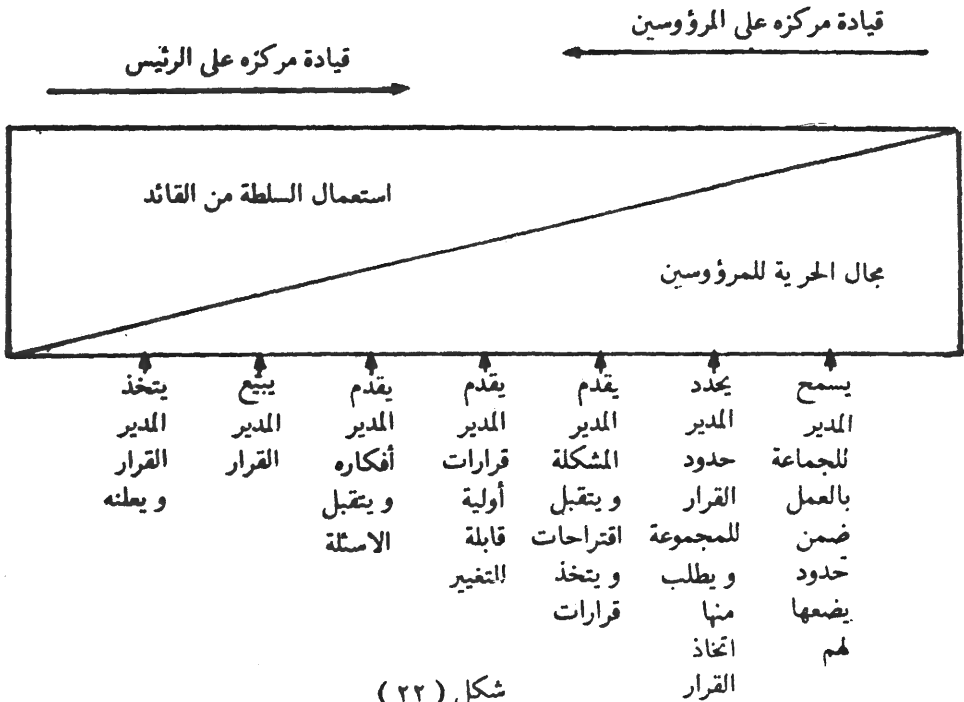
Ibid., p. 316. (٢)

R. Trewatha and M. Newport, Management (Plano, Texas: Business Publications, (٣) Inc., 1982) p. 389.

W.O. Jenkins, "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to (٤) Military Problems", Physcological Bulletin, Vol. 14. (1947) pp. 74-75

لقد حدد تاننباوم وشميدت (Tannenbaum & Schmidt) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل Continuum كما يظهر في شكل (٢٢). ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي واللاتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي. وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين هاتين النقطتين المذكورتين والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف. بمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه. وهذا يعني بأن القائد يجب أن لا يختار أسلوباً ديمقراطياً أو ديمقراطياً وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي<sup>١</sup>



لقد استطاع ليكرت وزملاءه نتيجة للابحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية والمجموعات ذات الانتاجية المنخفضة. وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الانتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالافراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية. كما أنهم كانوا يسمحون بحرية أكبر لمؤوسهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة وكذلك كان اشرافهم على مؤوسهم أقل بكثير من اشراف المشرفين في المجموعات ذات الانتاجية المنخفضة. واستنتج ليكرت بشكل عام أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.<sup>١</sup>

كما استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي: النظام الأول (System 1) يمكن وصفه بأنه نظام تسلطي واستغلالي (exploitive - authoritative) يتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمؤوسهم قليلة ويحذرونهم عن طريق الخوف والاكراه. النظام الثاني (System 2) ويمكن وصفه بأنه نظام مركزي ونفمي (Benevolent - authoritative) وهو يشبه النظام السابق الا أنه أقل مركزية ويسمح بعض الأحيان القائد بمشاركة المرؤسين في اتخاذ القرارات لكن تحت رقابته.

النظام الثالث (System 3) يمكن وصفه بأنه استشاري (Consultative) ويتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مؤوسهم ويستفيدون من أفكار مؤوسهم وآرائهم. ولكن أفضل نظام في نظري ليكرت هو النظام الرابع (System 4) والذي يمكن وصفه بنظام جماعي مشارك (Participative - group) ويتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمؤوسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومؤوسيه. وقد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون انتاجية مجموعاتهم مرتفعة.<sup>٢</sup>

### The Two Dimensional Theory

### ج - نظرية البعدين:

يطلق على هذه النظرية أيضا اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة (Ohio State Leadership Studies) حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة باجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنوا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

E. Dale, op. cit., p. 319.

(١)

J. Massie and J. Douglas, Managing: A Contemporary Introduction (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall Inc., 1981) p. 337.

المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه (Initiating Structure) وتفهم واعتبار مشاعر الآخرين (Consideration) ووجدت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمروسية كما يحدد أدوارهم في انجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم. بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد «تفهم واعتبار مشاعر الآخرين» يميل لأن ينمي جوا من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه كما أنه يحترم افكارهم ومشاعرهم.

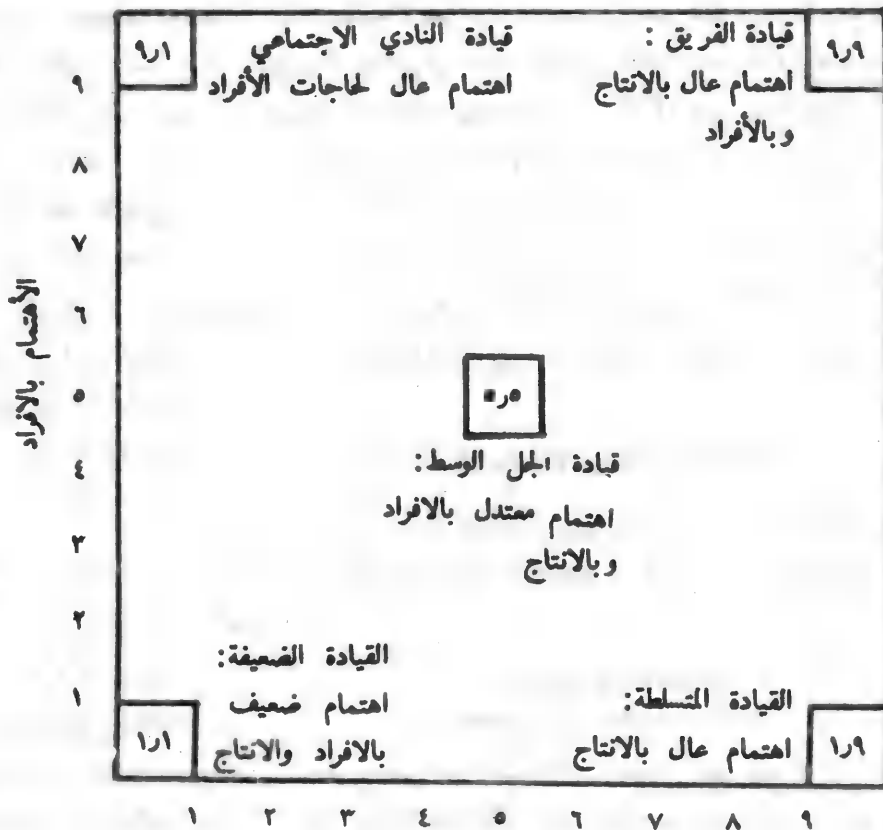
وقد اثبتت هذه الدراسات بأن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد، ولذلك لا تدعم نتائج هذه الدراسات الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكاً لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة. كما تبين بأن القائد الذي عنده درجة عالية على كل من البعدين يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمروسية<sup>١</sup>.

### د - نظرية الشبكة الادارية : The managerial Grid Theory

تعتبر نظرية الشبكة الادارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طوّر بلاك وماوتون (Robert Black & James Mouton) هذه النظرية واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد وهما:

- ١ - الاهتمام بالفرد (Concern for people)
- ٢ - الاهتمام بالانتاج (Concern for production)

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الاسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة كما في شكل رقم (٢٣). ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة احداثي ذلك الموقع كما يلي:



الاهتمام بالانتاج  
شكل رقم ( ٢٣ )  
نظرية الشبكة الادارية

الموقع (١٩) يتميز اسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالانتاج واهتمام ضعيف في الاشخاص. والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبدل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لقيادة المؤسسة.

الموقع (١٩) يتميز اسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالانتاج واهتمام ضعيف في الاشخاص ويركز القائد هنا على الانتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتفانى عن اشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية والانتاجية أيضا.

الموقع (٩١) يتميز اسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالانتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي الى علاقات جيدة وشعور بالرضى بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الانتاج ضعيف.

الموقع (٥٥) يتميز اسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والانتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالانتاج والأفراد بحيث يؤدي الى الانتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة.

الموقع (٩٩) يتميز اسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد والانتاج ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على انتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة.

وبالرغم من أن الشبكة الادارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والانتاج، إلا أن الباحثين بلاك وماوتون اشارا الى أن افضل اسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو أسلوب (٩٩)

نلاحظ من النظريات السابقة أنها ركزت على متغيرين اساسين في عملية القيادة هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل، وبالرغم من أن ليكرت يصنف البعدين بطريقة مختلفة الا أنه اشار أن انجح قائد هو الذي يركز على الأفراد بينما نجد أن نظرية الشبكة الادارية أن اسلوب (٩٩) هو أفضل الأساليب.

### ٣ - نظريات الظروف (الأوضاع) Situational Theories

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة. واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل اسلوبه وتكييفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد واسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة. والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في انجاز ما هو مطلوب منه.<sup>٢</sup>

J. Donnelly, op. cit., pp. 200-201.

Ibid.

(١)

(٢)



وسيمت هنا استعراض نظريتين من أهم نظريات الحالات في القيادة وهما النظرية الطارئة لفيدلر ونظرية المسار والهدف.

#### أ - نظرية التكيف أو النظرية العرضية لفيدلر (Fiedler Contingency Theory)

لقد حال فيدلر (Fiedler) من خلال أبحاثه ودراساته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة ولهذا خرج بنظريته الطارئة والتي أشار الى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه لس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات. وأشار فيدلر بأن فعالية القيادة أو انجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم ما بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

#### ١ - العلاقة بين القائد ومرؤوسيه (The Leader-member relations)

هذه تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم وهذا بنظر فيدلر يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.

#### ٢ - مدى وضوح مهمة وتركيبية العمل (Task Structure)

وهذا يشير الى درجة الروتين في العمل اي هل هو روتيني أم غير روتيني وهذا يلي العامل الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.

#### ٣ - درجة القوة في مركز القائد (The Leader Position Power)

وهذا المتغير يشير الى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكل عام. لقد بين فيدلر بأن أحداث التكيفات المختلفة لمتغيرات الموقف يشير الى مدى السهولة والصعوبة في عملية القيادة في الموقف الذي يواجهه القائد في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ووجود وضوح في مهام العمل مع تمتع القائد بمركز قوي فان الموقف القيادي يكون سهلاً اما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه اضافة الى غموض في مهام العمل مع تمتع القائد بمركز ضعيف، فان هذا الموقف يعتبر صعباً للقائد وتدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي وسهولته بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

وجوهر نظرية فيدلر يشير الى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع الى المركزية والتسلط يكون فعالاً في تحقيق انتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف. أي السهولة جداً أو الصعوبة جداً كما أشرنا سابقاً. بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والتواحي الإنسانية فانه يحقق انتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن يكون متوسط الصعوبة.

وأشار فيدلر بشكل أساسي في نظريته إلى ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وإذا اردنا ضمان نجاح فعالية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لاساليب القيادة المختلفة<sup>١</sup>.

### ب - نظرية المسار والهدف: (The Path-Goal Theory)

لقد تم تطوير هذه النظرية من قبل الباحثين هاوس وميشيل (Robert House & Terrence Mitchell) وهي مبنية على نظرية التوقع في الحفز (Expectancy Model) في محاولة للربط بين السلوك القيادي وحفز الرؤوسين. وتشير هذه النظرية بأن فعالية القائد تتوقف على قدرته في زيادة حفز مرؤوسيه على الانجاز وتحقيق الرضى في أعمالهم وقبول مرؤوسيه لقيادته<sup>٢</sup>.

كما تبين هذه النظرية بأن تأثير سلوك القائد على حفز مرؤوسيه يتوقف على قدرته هذا السلوك على تحقيق أهداف المرؤوسين وكذلك قدرته على رسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وتوضيحها. وتحدد هذه النظرية أربعة أساليب للسلوك القيادي المؤثر على حفز المرؤوسين وتحقيق أهدافهم وهي:

#### ١ - القيادة الارشادية: (Directive Leadership)

وتتعلق بتحديد القائد لما يجب على المرؤوسين القيام به وقيامه بارشادهم وتوجيههم فيما يجب عمله، كما يبين لهم القواعد والضوابط والتعليمات الضرورية لاداء العمل دون السماح لهم بالمشاركة في ابداء الرأي أو المشورة.

#### ٢ - القيادة المساعدة: (Supportive Leadership)

وهذا النوع من القيادة يهتم بدرجة كبيرة بالعنصر الانساني في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم وحاجاتهم ويعامل القائد مرؤوسيه باحترام وتقدير.

#### ٣ - القيادة المشاركة: (Participative Leadership)

حيث يقوم القائد بالتشاور والتباحث مع مرؤوسيه لتبادل الاراء والمفترحات قبل اتخاذ القرار النهائي.

#### ٤ - القيادة المهتمة بالانجاز: Achievement-Oriented Leadership

ويتصف القائد هنا بأنه يحدد أهدافه لمرؤوسيه ويتوقع أن يبذلوا أقصى جهودهم في تحقيق هذه الأهداف وفي الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم ومقدرتهم على تحمل المسؤولية. كما ميزت هذه النظرية بين فئتين من المتغيرات المتعلقة بالموقف وهما<sup>٣</sup>.

Donnelly, et. al., op. cit., p. 203.

(١)

Trewatha & Newport, op. cit., p. 402.

(٢)

Dale Beach, op. cit., p. 482.

(٣)

أ - الفئة الأولى وتتعلق بالصفات الشخصية للمرؤوس مثل مدى حب المرؤوس للسلطة وبايماء بقدرته الذاتية الخ.

ب - الفئة الثانية وتتعلى بيئة العمل مثل طبيعة المهام والواجبات المطلوبة، نظام السلطة الرسمي وصفات الجماعة العاملة.

واشارات هذه النظرية من خلال أبحاثها أيضا على وجود علاقة ايجابية بين القيادتين الارشادية ورضى العاملين الذين يقومون بمهام غير واضحة بينا وجدت علاقة سلبية بين هذا النمط من القيادة ورضى المرؤوسين الذين يعملون في انجاز مهام واضحة.

كما وجدت علاقة ايجابية بين القيادة المساعدة ورضى العاملين الذي يعملون بمهام يتولد فيها شعور بالضغط والاحباط. كما وجد ايضا بأن تنمية الثقة بالمرؤوسين هو أكبر نجاح تحققه القيادة التي تتم بالانجاز وذلك في حالة غموض المهام الموكولة الى هؤلاء المرؤوسين.<sup>١</sup>

هذا وقد أثبتت الدراسات التجريبية التي قام بها باحثون مستقلون صحة فرضيات هذه النظرية وقدرتها على التنبؤ بفعالية سلوك القيادة، إلا أن هناك حاجة الى المزيد من الدراسات لزيادة التأكيد من صحة هذه النظرية.<sup>٢</sup>

يمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد. وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطيين مئة بالمئة. وعملية القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد في المؤسسة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة. وما لا شك فيه بأن على القائد أن يأخذ بالاعتبار عددا من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية كما يظهر في شكل رقم (٢٤) الذي يوضح الاطار العام لعملية القيادة. وفي هذا الاطار نجد أن القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يزيد من انتاجهم ويرفع من الروح المعنوية للجماعة ويقلل من معدل دوران العمل والغياب والحوادث في المؤسسة.

ومهما كانت النظريات المعتمدة في القيادة إلا أنه يمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد كما يبين ذلك شكل رقم (٢٤) وهذه الصفات هي:

#### أ - الوعي : (Awareness)

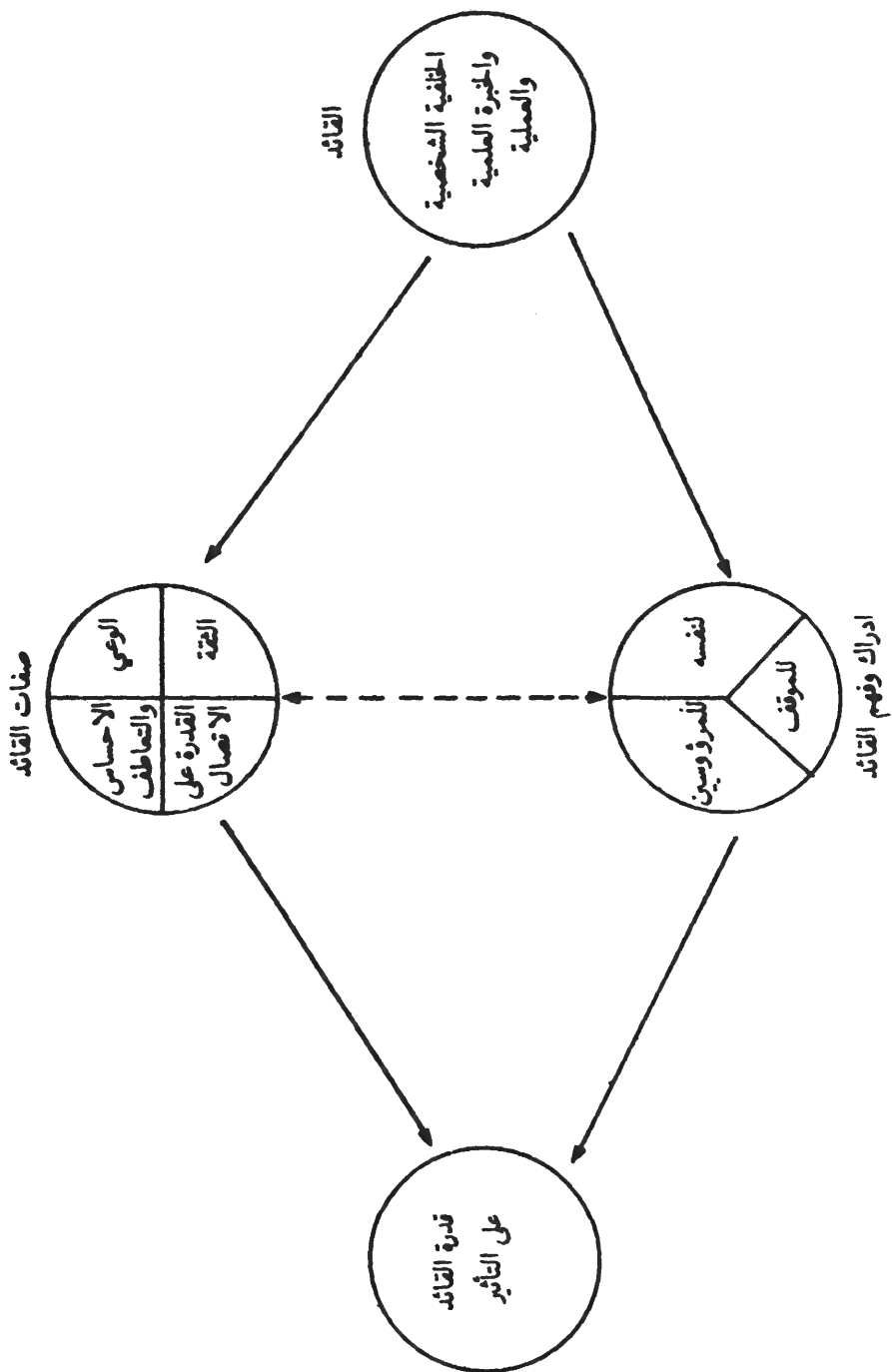
ويقصد بذلك وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه والاسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته وهذا يتضمن الامام بالنظريات والابحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال وهنا لا يكفي معرفة هذه النظريات فقط وانما محاولة تطبيقها.

Ibid.

(١)

Ibid.

(٢)



شكل رقم (٢٤) نظرة متكاملة للقيادة.

### (Empathy)

### ب - الاحساس والتعاطف:

وهذه تعرف بأنها القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين. وهذا المفهوم هو أبعد من مفهوم الشفقة لأنه يتضمن الفهم بكل هذه النواحي الانسانية بدلا من اظهار الشفقة على المرؤوسين. فالقدرة على معرفة حاجات الافراد ورغباتهم تؤدي الى فهم المثيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي الى التعامل معها ومعرفة ردود الآخرين تجاهها مما يؤدي الى فعالية أكثر وإنتاج أفضل.

### (Conf idence)

### ج - الثقة :

إن ثقة القائد بنفسه وبقدراته تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية القيادة فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره الى الرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي الى تعطيل الأعمال وتأخيرها. كما أن نقص الثقة يؤدي الى اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة و يترتب على ذلك آثار سلبية بالنسبة للمؤسسة.

### (Ability to Communicate)

### د - القدرة على الاتصال:

أي قدرة القائد على توضيح وإيصال ما يريد له مرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين. فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث اليهم وتوضيح ما يريد منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي الى الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها.

تحتاج المؤسسات الاقتصادية باستمرار الى القادة الاداريين القادرين على التأثير على مروضيهم واستغلال طاقاتهم وقدراتهم وان غياب مثل هؤلاء القادة يؤدي الى فشل المؤسسات في تحقيق اهدافها. وقد تم في هذا الفصل استعراض أنواع القوى التي يمتلكها القادة و يؤثرون بها على مروضيهم ، وأساليب القيادة المختلفة التي يتصف بها القادة كما استعرضنا من ناحية تاريخية تطور النظريات القيادية المختلفة التي تحاول تفسير فعالية القيادة في أي تجمع بشري. ففي حين ربطت نظرية السمات ما بين الصفات الشخصية وفعالية القيادة، ركزت نظريات السلوكين على تحليل سلوك القائد أثناء ممارسة عملية القيادة بتحديد الابعاد المؤثرة على نجاح تلك العملية ومن خلال ذلك استعرضنا معظم النظريات التي تركز على سلوك القائد وأخيراً بيننا أن اسلوب القيادة الأمثل يجب أن تأخذ بالاعتبار سلوك الجماعة وشخصية القائد والموقف أو الحالة موضوع عملية القيادة.

وبشكل عام تبين أن هناك صفات رئيسية مثل الثقة والاحساس والتعاطف والثقة والقدرة على الاتصال يجب أن يتحلى بها أي قائد يريد زيادة فعاليته وضمان نجاحه في قيادة الآخرين.



## اسئلة للمراجعة

- ١ - ما المقصود بعملية القيادة في المؤسسة؟ وضع طبيعتها ومضمونها.
- ٢ - اشرح مصادر القوة المختلفة ودرجة تأثيرها على القيادة؟
- ٣ - بين أساليب القيادة المختلفة موضحة الفرق بين القيادة الديكتاتورية والالوتوقراطية؟
- ٤ - وضع مضمون نظرية السمات في القيادة وقدرتها على تفسير وتحديد سلوك القائد الفعال؟
- ٥ - عدد نظريات القيادة السلوكية مبينا جوهرها واهميتها؟
- ٦ - ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين نظرية البعدين ونظرية الشبكة الادارية في القيادة؟
- ٧ - اشرح مفهوم النظريات الوضعية في القيادة؟
- ٨ - ما هي أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد؟
- ٩ - كيف يمكنك وضع اطار عام للقيادة الفعالة؟

## الفصل الثاني

### Motivation

### الحفز «الدافعية»

#### مقدمة

يتناول موضوع الحفز (الدافعية) الجانب التساؤلي في السلوك الانساني وهو محاولة تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة. ان هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة الحفز الانساني. (Human Motivation) وحفز الأفراد كان وما زال موضوع الكتاب والباحثين في العلوم السلوكية والإدارية وقد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث والدراسة منذ نشوئها في الثلاثينيات وقد حاول السلوكيون دراسة العلاقة بين اشباع حاجات الأفراد ومكان العمل. وأشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة<sup>١</sup>.

ان الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:  
انجاز الفرد = الحفز × قدرات الفرد

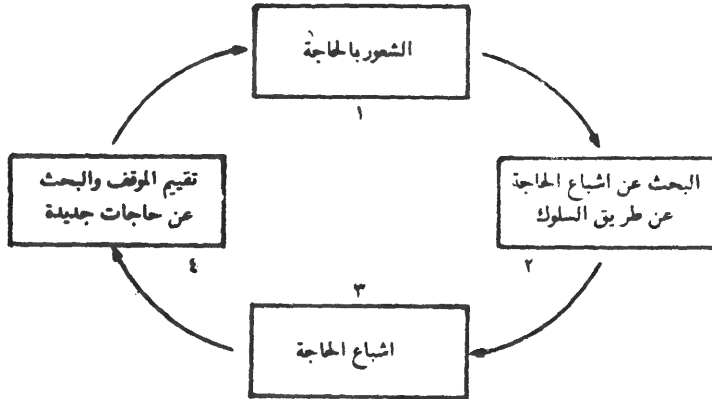
يمكن الاستنتاج من هذه المعادلة بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وانما يحتاج الى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة الا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز.



لقد عرف بيرلسون وستاينر (Berelson & Steiner) الحفز على أنه «كل الحالات الضاغطة Striving داخل الفرد والتي يمكن وصفها كـ رغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتتحرك»<sup>(١)</sup>

وبشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط intervening variable لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد<sup>(٢)</sup> وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكن استنتاجه من السلوك. فمن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزا أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه. فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفوز والاستنتاج هنا تم بطريقة غير مباشرة<sup>(٣)</sup>.

يتفق العلماء السلوكيين بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وان هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد الى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة. وهذا يعني أن السلوك الانساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في اشباع حاجات معينة. يمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في شكل (٢٥). ويبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة الى بداية البحث عن طريقة لاشباع الحاجة وهذا البحث قد ينتهي لاشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على اشباعها.



شكل (٢٥) عمليات الحفز عند الأفراد  
(D. Mc Farland و 1979)

B. Berelson and G. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (١)  
(New York: Harcourt, Brace and World, 1964).

J. Donnelly, et. al., op. cit., p. 130.

Ibid.

(٢)

(٣)

ان الحاجات غير المشبعة تؤدي الى الضغط والضجر عند الفرد وهذا يدفعه الى البحث عن السلوك الملائم لاشباع هذه الحاجات. ويجدر الاشارة هنا الا أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي باشباع الحاجة كأنه ليس بالضرورة أن يكون هنا اشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد للبحث عن حاجات أخرى واشباعها فقد يكون هناك اشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى واشباعها.

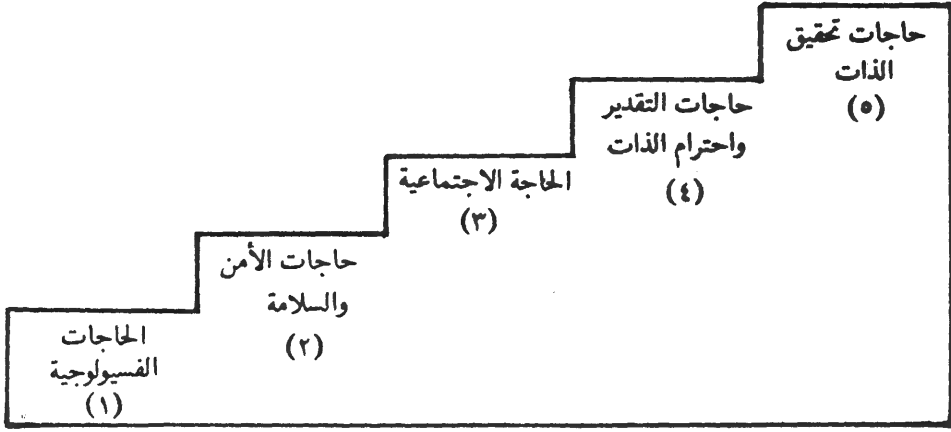
### نظريات الحفز: Motivational Theories

لقد شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل بال الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، ولكنه لم يلق الاهتمام الكافي الا خلال العقود الخمسة الماضية. وخلال هذه الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد. يعتبر أسلوب الثواب والعقاب Reward & Punishment في الحفز من أقدم الأساليب المعروفة في الحفز. وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد اما بالترقية أو زيادة الأجور أو المديح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد.... الخ. وخوف العامل من العقاب أو رغبته في الحصول على المكافآت كان الحافز وراء قيام الفرد بسلوك ايجابي لتحسين الأداء. كثير من الكتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية Monetary Incentives في حفز الأفراد ومن خلال ذلك حاول تايلور وضع نظام أجر فعال يزيد من حفز الأفراد. الا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية الا أن كثيرا من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لاشباع حاجات أخرى غير الحاجات الاقتصادية. ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.

### نظرية سلم الحاجات: The Hierarchy of Needs

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الانساني في سعيه لاشباع حاجاته المختلفة. وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين:

- أ — ان حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في شكل (٢٦)
  - ب — ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.
- لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأفضل كما يلي:



شكل (٢٦) سلم الحاجات عند ماسلو

#### ١ - الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological Needs

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الانسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات اذا لم تكن مشبعة.

#### ٢ - حاجات الأمن والسلامة: Safety & Security Needs

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتمثلة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

#### ٣ - الحاجات الاجتماعية: Social Needs

تتبع هذه الحاجات من كون الانسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

#### ٤ - حاجات التقدير واحترام الذات: (Esteem and Self-respect Needs)

هذه الحاجات تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام وتقدير الذات يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز والاعتراف بقيمة الفرد وقدرته على السيطرة على الآخرين كالوصول الى مرتبة رئيس احدى الشركات.

والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم الأهمية وعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

يشير ماسلو الى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد الى أن يكون ما هو قادر الوصول اليه بناء على القدرات والكفاءات لديه. فاذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فانه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، واشباع هذه الحاجات بزأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو اليه الفرد، و يتأتى ذلك بعد اشباع الحاجات السابقة كلها.

ان جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وانما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر وبشكل واضح وكلي الحفز الانساني الا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

(Herzberg's two Factor Theory)

نظرية المتغيرين هرزبرغ:

لقد طور فريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg) نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها الى حد كبير.

ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي الى القناعة والرضى بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي الى عدم الرضى بالعمل. لقد قسم هرزبرغ العوامل في بيئة العمل الى قسمين:

Maintenance or hygiene factors:

١ - عوامل صيانة أو وقاية:

و يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل الى حالات عدم الرضى بينما وجودها لا يؤدي الى حفز الأفراد وانما يمنع حالات عدم الرضى. وكلئـة Hygiene هي تعبير طبي ويقصد به توفير عوامل صحيحة وقائية مثل مياه نظيفة وهواء نقي ولكن وجود هذه العناصر لا يمنع حدوث المرض ولكن يعتبر وجودها عناصر وقائية لمنع حدوثه ومن هذه العوامل:

أ - سياسات الشركة وإدارتها.

ب - الاشراف الفني والشخصي في العمل.

ج - العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.

د - نوعية ظروف العمل.

هـ - الأجور والرواتب المدفوعة مقابل انجاز العمل.

Motivational Factors

٢ - عوامل حافزة:

هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل اذا وجدت فانها تعمل على بناء درجة عالية من الرضى والحفز عند الأفراد وعدم توافرها لا يؤدي الى حالة عالية من عدم الرضى وقد أطلق هرزبرغ على هذه العوامل بالعوامل الحافزة ومنها:

أ - الانجاز في العمل.

ب - الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل.

ج - طبيعة العمل ومحتواه.

د - المسؤولية لانجاز العمل .

هـ - التقدم والترقي في العمل بالاضافة الى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

ان عوامل الصيانة أو الوقاية برأي هرزبرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضى عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي الى الحفز عند وجودها بينما العوامل الحافزة تؤدي الى حفز قوي ورضى تام عند توفرها لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند عدم توفرها.

نلاحظ مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية هرزبرغ مركزة حول العمل Job Centered بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل، وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة الى جوهر العمل وانما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل. اذا حاولنا مقارنة نظرية هرزبرغ بنظرية ماسلو فانه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة الأولى عند ماسلو هي عوامل الصيانة عند هرزبرغ بينما العوامل التي تؤدي الى اشباع الحاجات الرابعة والخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية هرزبرغ<sup>١</sup>.

لقد وجهت عدة انتقادات الى نظرية هرزبرغ وأهمها الانتقاد العائد الى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقته المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الادارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هرزبرغ وجدت بأن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند هرزبرغ كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الادارية الدنيا<sup>٢</sup>. وبالرغم من كل الانتقادات التي وجهت اليها الا أن نظرية هرزبرغ تمثل نقطة بداية مهمة في دراسة الحفز الانساني.

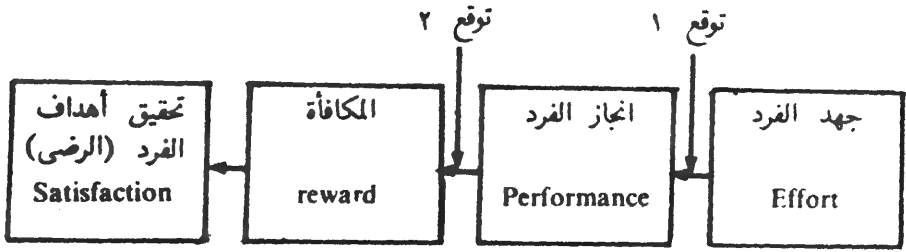
#### نظرية التوقعات: (The Expectancy Theory)

طور هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤ وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد. وجوهر نظرية التوقع يشير الى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج<sup>٣</sup>.

J. Donnelly, JR. et. al., op. cit., p. 142

Ibid.

Stephen p. Robbins, **Personnel: The Management of Human Resources** (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1978) pp. 202 -204



شكل (٢٧) نموذج التوقع  
(Stephen Robbins, 1978)

وشكل (٢٧) يوضح بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم. و يشير الى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول الى ذلك الانجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه اذا حقق الفرد انجازه فهل سيكون كافاً على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع اذن هما:

أ - التوقع الأول و يرجع الى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي الى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز اذا (حاول). ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع اذا (درس) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

ب - التوقع الثاني وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد اتمام عملية الانجاز. فالفرد العامل مثلاً يتسائل اذا حققت رقم انتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا، أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا. هذا التوقع يوضح العلاقة بين اتمام الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

ومن وجهة نظر ادارية فان لنظرية التوقعات في العمل الاداري أهمية للأسباب التالية:

- ١ - معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في اشباعها.
  - ٢ - محاولة الادارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه واشباع حاجاته.
- ولهذا نجد أن حفز الفرد يعتمد الى حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها العامل للعلاقات التالية:

أ - احتمال أن جهده سيؤدي الى الانجاز المطلوب.

ب - احتمال بأن الانجاز المطلوب سيحقق المكافآت المتوقعة<sup>١</sup>.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية هي أنها لا تشير الى ديناميكية عملية الحفز اذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الانتاج أثناء عملية الانجاز.

نظرية مكلياند في الحاجات: Mc Clelland's Needs Theory

ان مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الانساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز وهي. الحاجة الى السلطة، الحاجة للانتماء، والحاجة للتحصيل.

أ - الحاجة الى السلطة Need for power لقد وجد الباحث هنا بأن الافراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

ب - الحاجة للانتماء Need for Affiliation ان الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم اذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون اليها، ويميل هؤلاء الأشخاص الى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

ج - الحاجة للانجاز Need for Achievement وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للانجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول اليها.

ان فهم هذه الحاجات الثلاث وادراكها مهم للادارة في المشروعات الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة، لأن أي مؤسسة أو وحدة ادارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فان ادراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

الى جانب الأساليب التقليدية التي تستعملها المؤسسة في الحفز هناك بعض الأساليب التي تم التركيز عليها حديثا ومنها أساليب الحفز عن طريق المشاركة.

**أساليب الحفز عن طريق المشاركة: Participative Approaches to motivation**

ان الاهتمام بزيادة الانتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الانتاج دفع كثيرا من الباحثين الى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز والتي تقوم على زيادة مشاركة الرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الادارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة الى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها<sup>٢</sup>. وسيتم هنا شرح أهم هذه الأساليب.

Ibid, p. 205

(١)

(٢) - Rensis likert, New patterns of Management (New York: Mc Graw-Hill, 1961) pp. 20- 21.

يتضمن هذا الأسلوب اضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن توسع عمله باضافة استلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن. وكان هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري. ان اضافة الواجبات والمسؤوليات الى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه وبالتالي يزيد من حفز الافراد على أداء الأعمال. ومبدأ تبديل الأعمال Job rotation هو أحد أساليب توسيع العمل، وقد دلت الدراسات على أن هذا الأسلوب أدى الى زيادة الانتاجية في العمل، وهذا مخالف للاعتقاد القديم السائد بأن التخصص ومبدأ تقسيم العمل أكثر فعالية في زيادة الانتاجية<sup>١</sup>.

يقصد بمبدأ اثراء العمل اعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

ويعني أسلوب اغناء العمل اعطاء الرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي الى تغير في محتوى العمل (Job Content). فمثلا بدلا من أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطى مسؤولية صرف الأموال والمراقبة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال التي لديه بما يتفق ومصلحة المؤسسة.

وهذا الأسلوب يؤدي الى زيادة ارتباط الرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من احساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي الى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة انتاجه<sup>٢</sup>.

يعتبر أسلوب الادارة بالأهداف من أكثر أساليب الادارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة. فبالاضافة الى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز فإنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء. (Performance Evaluation)

وأسلوب الادارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي الى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك الرؤوس مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة الرؤوس على عمله. وهذا

Ernest Dale, op. cit., p. 332.

(١)

Ibid.

(٢)



يعني زيادة مشاركة الرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر<sup>١</sup>. لقد وضع فكرة الادارة بالأهداف بيتر دركر Peter Drucker في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتحصيل من قبل كثير من الباحثين وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الادارية بما يلي:

١ - يجتمع الرؤساء والرؤوسين في كل وحدة ادارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة، والتي تكون عادة ضمن الاطار العام لأهداف المؤسسة.

٢ - يشترك الرؤساء والرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للرؤوسين تحقيقها. وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

٣ - يجتمع الرؤساء والرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز الرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد الرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف الرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الادارية وهدف المؤسسة العام.

٤ - اذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.

ان وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف بين مؤسسة وأخرى أو حتى بين الوحدات الادارية في المؤسسة نفسها لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن تلخيصها كما يلي<sup>١</sup>:

أ - تحسین مشاركة الرؤوس في المؤسسة.

ب - تحسین موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة.

ج - تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للرؤوس نتيجة عدم معرفة بموقف رئيسه تجاهه.

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج ايجابية في تحسین طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والرؤوسين وخاصة عندما يطبق بشكل جيد، بينما اعتبره البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً في الحفز<sup>٢</sup>.

بالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الادارة بالأهداف الا أنه يجب الأخذ بالاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق. ولقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب. كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب ادخالها مثل تحسین نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة وكذلك تحسین العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المؤسسة وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الادارة

Dalton Mac Farland, **Management: Foundations & Practice** (New York, MacMillan (١) Publishing Co., Inc., 1979) pp. 559-561

J. Donnelly, op. cit., p. 145.

Ibid.

(٢)

(٣)

العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابيا وبناء<sup>١</sup>.  
وقد ظهرت في الفترة الأخيرة شركات استشارية (تطبق) هذا الأسلوب نظرا لما يحتاجه من مهارات فنية وإدارية.

إضافة إلى النظريات والأساليب السابقة في الحفز فإن هناك أساليب أخرى يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين فيها، ومن ثم التصرف بشكل يضمن حفز هؤلاء العاملين. ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق قيامها:

- ١ - مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات Attitudes العاملين تجاه المؤسسة.
- ٢ - وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وآرائه وأفكاره.
- ٣ - وضع نظام فعال لحل الشكاوى والنزاعات Grievance Procedures التي تنشأ داخل المؤسسة بين العاملين فيها<sup>٢</sup>.

#### الخلاصة :

إن فهم السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات التي تواجه الإداريين في مؤسسات الأعمال، ولكن دراسة الحفز الإنساني يساعد إلى حد كبير في فهم هذا السلوك. ومن هذا المنطلق، نستطيع حفز الأفراد عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدها والعمل على إشباعها. وقد استعملت أساليب وطرق متعددة للحفز تدرجت من أسلوب العقاب والثواب والحوافز المادية إلى أسلوب الاهتمام بمحتوى العمل ومقدار تحديه واثارته للأفراد.

ولمساعدة الإداري في فهم السلوك البشري وإمكانية حفزه حدد ماسلو الحاجات الإنسانية ورتبها بحسب أولويتها للفرد، كذلك فرق هيرزبرغ بين العوامل الحافزة وعوامل الصيانة وأثرها على رضى الأفراد وحفزهم. كما بين فروم أثر التوقعات والاحتمالات التي يحددها الفرد لما سيحدث على الحفز. وأخيرا بين ماكلياند حاجة الأفراد إلى السلطة والانتاء والتحصيل وإمكانية استخدامها في هذا السلوك الإنساني.

إن أكثر أساليب الحفز شيوعا في الوقت الحاضر هي التي تتبنى فكرة الإدارة بالمشاركة، وفي هذا المجال تم استعراض أساليب توسيع العمل، اغناء العمل وأسلوب الإدارة بالأهداف كأساليب رئيسية تركز على أهمية دور المروؤوس ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم عمله وأثر ذلك على رفع روحه المعنوية ومن ثم حفزه وزيادة إنتاجيته. وبشكل عام هناك اتفاق على أن الحفز مرتبط بالحاجة والانجاز عند الفرد.

Ibid. pp. 147 - 148

(١)

R. Trewatha and M. Newport, op. cit., p. 371.

(٢)

## أسئلة للمراجعة

- ١ - اشرح جوهر عملية الحفز وكيف يتم عند الأفراد؟
- ٢ - تتبع من ناحية تاريخية تطور مفاهيم الحفز عند الأفراد؟
- ٣ - اشرح مفهوم نظرية ماسلو وهرزبرغ وأوجه الشبه والاختلاف بينها؟
- ٤ - كيف تفسر نظرية التوقعات في الحفز عند الأفراد؟
- ٥ - قارن بين نظرية مكليتلاند وماسلو في الحفز؟
- ٦ - وضع أهم الأساليب الحديثة في حفز الأفراد في المؤسسة؟
- ٧ - بين أهمية فلسفة الادارة بالأهداف في حفز الأفراد؟

## الفصل الثالث

### Communication

### الاتصال

#### مقدمة

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الانساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضا واستطاعت احراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا وحضاريا، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الانسانية على مختلف العصور. وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في مؤسسات الأعمال. فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل اذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا و يترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.

#### طبيعة الاتصال:

لا شك بأن هناك اتفاقاً تاماً على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة لكن هناك اختلافاً على تحديد تعريف دقيق للاتصال. لقد عرف كاتز وكان (Katz & Kahn) الاتصال على أنه تبادل المعلومات وارسال للمعاني وهذا جوهر عمل المؤسسة<sup>١</sup>. وعرف كوونتز وزملاؤه (Koontz et. al) الاتصال على أنه ارسال وتحويل للمعلومات من المرسل الى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم)<sup>٢</sup> كذلك عرف ماكفارلاند (Macfarland) الاتصال بشكل واسع على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد<sup>٣</sup>.

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم. وعملية الاتصال في المؤسسة تهدف الى احداث تأثير في سلوك الأفراد بما يخدم مصلحة المؤسسة ويحقق أهدافها.

---

Gary, Dessler, *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior* (١)

(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980) p. 89.

H. Koontz, et. al. cit., op. cit., p. 688. (٢)

D. Macfarland, op., cit., p. 566. (٣)

وكان برنارد (Barnard) من أوائل الكتاب الذين نبهوا الى أهمية الاتصال في المؤسسات الكبيرة، باعتباره وسيلة يرتبط عن طريقها أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض لتحقيق أهداف عامة معينة. ولا يزال هذا المفهوم يحدد الوظيفة الأساسية لعملية الاتصال حيث أنه لا يمكن للنشاط الجماعي أن يأخذ دوره دون تبادل المعلومات الضرورية<sup>١</sup>.

كذلك فقد اهتم علماء النفس والاجتماع بالاتصال وركزوا في دراساتهم على المشاكل التي تحدث في عمليات الاتصال منذ بدايتها حتى نهايتها. وكان تركيزهم على معرفة الأسباب التي تمنع وجود اتصال فعال داخل المؤسسات وخاصة فيما يتعلق منها بالعلاقات الشخصية بين الأفراد. وقد وجد كاتز وكان (Katz & Kahn) اللذان درسا الاتصال من وجهة نظر اجتماعية على أن النظام الاجتماعي أو المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا هي شبكة اتصال معقدة<sup>٢</sup>.

### أهداف الاتصال: (The Purposes of Communication)

إن هدف الاتصال الرئيسي هو أحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة. وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضى عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين<sup>٣</sup>. وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال أحداث تكامل الوظائف الادارية وتنسيقها خاصة فيما يتعلقها يلي<sup>٤</sup>:

- ١ - تحديد أهداف المؤسسة.
- ب - وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ج - تنظيم العناصر الانتاجية والبشرية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.
- د - اختيار وتطوير الأفراد في المؤسسة وتقييمهم.
- هـ - قيادة وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة وحفزهم.
- و - رقابة الانجاز داخل المؤسسة.

### طبيعة العمل: The Communication Process

إن عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين (Two-Way Process) بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية. وحتى تتم عملية الاتصال يجب

H. Koontz, et. al., op. cit., p. 688.

Ibid., p. 689

R. Trewatha and M. Newport, op. cit., p. 322.

H. Koontz, op. cit., p. 689.

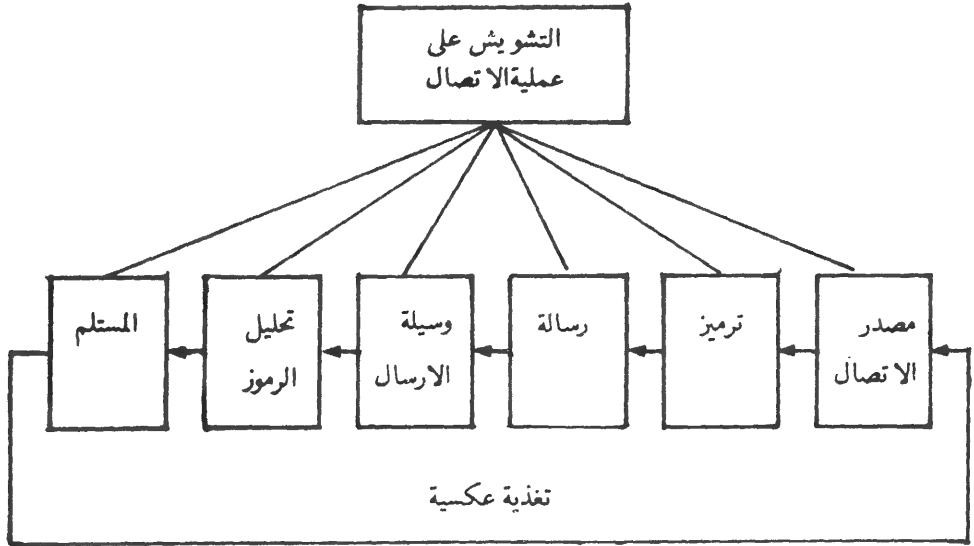
(١)

(٢)

(٣)

(٤)

توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي المصدر أو مرسل الرسالة، الرسالة نفسها، ومستقبل الرسالة. هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمناها البسيط، ولكن من ناحية عملية فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال كما في شكل (٢٨) حيث يبين هذا الشكل الاطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:



شكل (٢٨) الاطار العام لعملية الاتصال

( Gray & Starke, 1980 )

١ - المصدر (Source) ويمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر ككتاب، أو راديو أو تلفزيون، أو محطة. وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير الخ. وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها، وإن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها. وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلا المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم كالمدرّس مثلا.

## ٢ - ترميز عملية الاتصال: (Encoding)

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال.

٣ - اختيار وسيلة الاتصال (The Channel) المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جيمها معا. واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل مرؤوسيه يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفهية التي أصدرها سابقا. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الاتصال.

## ٤ - فك رموز الرسالة: (Decoding)

ان استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا وقد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة الى فهم خاطيء لمحتويات الرسالة من قبل مستلمها عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها. وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضارية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة من قبل الطرفين.

## ٥ - مستلم الرسالة: (The Receiver)

ان مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام، ويخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه. وأهم هذه المؤثرات هو ان مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فثلا مذكرة الشركة التي تشير الى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا تصدق اذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

## ٦ - التغذية العكسية: (Feedback)

ان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (receiver) فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة. وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة اعلانية ربما لا تحدث الا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما اذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير المقصود بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

## ٧ - التشويش: (Anthropy)

تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي الى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث اما من المرسل أو من خلال عملية الارسال أو عند استلام الرسالة.

فثلا صوت الآلات يؤثر تأثيرا سينا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة. وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة فعمليات التشويش قد تأتي اما عن مؤثرات بيئية كا لأصوات والمسافة والوقت أو مؤثرات ادراكية كالفهم والاتجاه والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التنفيذ العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال تمهيدا لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة.

وباختصار فان عملية الاتصال تبين الخطوات أو العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية الاتصال وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

#### تدفق الاتصال: (The Communication Flow)

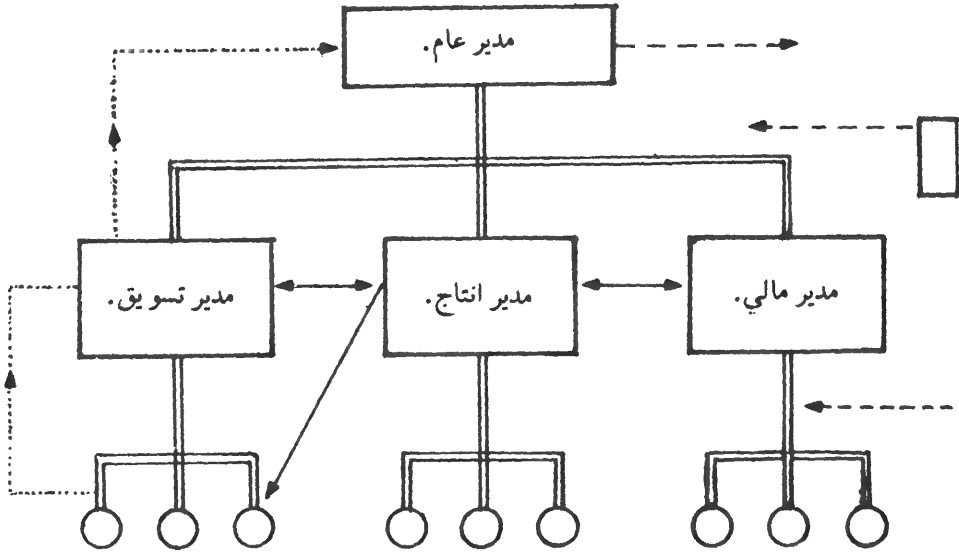
هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات داخل مؤسسات الأعمال الرسمية، ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كما يبين ذلك شكل رقم (٢٩).

#### ١ - الاتصالات من أعلى الى أسفل: (Downward Communication)

يتضمن هذا النوع من قنوات الاتصال التعليمات التي تحدد السياسات والاجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالتعليمات التي تضمن اتفاقهم وتفهمهم لمسائل ونواح معينة. ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الاعلانات في المؤسسة، الكتيبات الصغيرة الخاصة بالموظفين، النشرات الدورية التي تصدر عن المؤسسة.

غالبا ما يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من أعلى الى أسفل ولهذا يجب دائما متابعة هذه التعليمات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية (Feed Back) للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح. كما أن اتباع أسلوب اللامركزية يمكن أن يستخدم لتخفيض عدد المستويات الادارية التي يجب أن تمر بها عملية الاتصال، وهذا يزيد من التوازن في عملية الاتصال في مختلف الاتجاهات وبدوره يزيد من فعالية الاتصال<sup>١</sup>.





شكل (٢٩) قنوات الاتصال في المؤسسة.

(Trewatha & Newport, 1982)

- اتصالات من أعلى الى أسفل. ————
- اتصالات من أسفل الى أعلى. - - - - -
- اتصالات أفقية. ————
- اتصالات خارجية. - - - - -

## ٢ - اتصالات من أسفل الى أعلى: (Upward Communication)

وتهدف الى اعطاء الفرصة للمرؤوسين في ايصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المؤسسة. هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الادارية، وهذا النوع من الاتصالات يكن أن يتم عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوى (grievance Procedure) وسياسة الباب المفتوح... الخ.

## ٣ - الاتصالات الأفقية: (Lateral Communication)

وتعود الى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الاداري كأن يتصل مدير الانتاج بمدير التسويق (شكل ٢٩) وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية في المؤسسة.

كذلك قد تنساب الاتصالات بشكل قطري diagonal أي بين أفراد في مستويات ادارية مختلفة وليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة وهذا يهدف الى زيادة السرعة في الاتصالات كأن يتصل مدير الانتاج بأحد رؤساء الأقسام في إدارة التسويق شكل (٢٩)

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يلي عليه عملية الاتصال. وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الثلاثة التالية:

#### ١ - الاتصالات المكتوبة: (Written Communication)

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها اما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الحزائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

#### ٢ - الاتصالات الشفهية: (Oral Communication)

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل اما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أولقاء خطاب أمام جمهور كبير. وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب الاتصالات الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق أوقاتاً طويلة دون التوصل الى نتائج تذكر. هذا وقد دلت إحدى الدراسات على أن ٧٥% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وان المديرين يفضلون الاتصالات التليفونية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى<sup>١</sup>.

#### ٣ - الاتصالات غير اللفظية: (Nonverbal Communication)

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد. وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ. وكثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده. فمثلاً قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

أشارت إحدى الدراسات بأن حوالي ٨٠% من المدراء ذكروا بأن صعوبة الاتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم<sup>١</sup>. وهذا يدل على أنه في حالة تمرّن نظام الاتصالات نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه فإنه سيترتب على ذلك نتائج سيئة تلحق بالمؤسسة.

ونظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبؤ<sup>٢</sup> بخلق سوء فهم في عمليات الاتصال، ولكن بادراك هذه الحوافز والموانع المؤثرة على عملية الاتصال يكون المسؤول في وضع أفضل لاتخاذ الاجراء المناسب للتغلب على هذه الصعوبات.

وبشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها بما يلي:

١ - عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال. فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال. وتوفيت عملية الاتصال واختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤديان الى تحسين كبير في عملية الاتصال.

٢ - وجود آراء وفرضيات غير واضحة. فكثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة ونتيجة ذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة كأن يتصل شخص بآخر ويحدد موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منها أن مكتبه هو مكان الاجتماع وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي. وهذه يخلق فوضى وضباب كثير من الجهد والوقت.

٣ - التلاعب بالمعاني والألفاظ. وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة كأن يعلن أحد المنتجين بأنه سيبيع البضاعة بأقل ما يمكن والسؤال هو أقل من ماذا؟

٤ - عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة في رأس الكاتب الا أنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والفوضى.

٥ - ضعف في الاصغاء: فبالرغم من أن كثيراً من الوقت يضيع في الاصغاء الا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

٦ - معوقات معينة في الاتصال وهذه تعود الى كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال، كاختيار طريقة الاتصال غير المناسبة أو الأصوات والعطل الفني التي تتداخل في المحادثات التليفونية أو البرقية.

٧ - الرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاء الرسالة تؤدي الى صعوبة في فهم المقصود، والغرض من عملية الاتصال، وعملية الرقابة موجودة في كل المؤسسات وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها

على مستويات ادارية مختلفة كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر مما يؤدي الى غموضها وصعوبة فهمها.

٨ — عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمان غير ملائم للطرف الآخر.

٩ — عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

١٠ — ترشيح معلومات الاتصال ويقصد بها تشويه المعلومات وتحريفها بالاضافة أو الحذف وذلك للتأثير على متخذ القرار. وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ بالأخبار السيئة. وأخيرا فان عدم الثقة والخوف والبهيد بين الرؤساء والمروسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال سواء في حالة ارسالها أو في حالة فهمها من قبل المروسين. فالمرووس الذي كان صادقا وأخبر النتائج الحقيقية لرئيسه ونال عقابا على ذلك ستردد مرة أخرى بأن يكون صادقا مما يدفعه الى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

### زيادة فعالية الاتصال:

هناك أكثر من أسلوب يمكن استعماله لزيادة فعالية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحواجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ومنها:

١ — تحسين عملية الاتصال عن طريق بث الرسالة برموز سهلة وواضحة مما يجعل تحليلها من قبل مستلمها أسهل وبالتالي لا يؤدي الى تقارب في المعاني والأغراض بل يؤدي فهم المقصود بدون أية مشكلة.

٢ — الانتباه لبعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي الى زيادة الثقة والاحترام بينه وبين مرؤوسيه. فالمدير يجب أن يصني باخلاص وباحساس لمرؤوسيه كما يجب أن يناقش معهم المشاكل التي تواجههم كذلك يجب على المدير أن يكتب الرسالة بشكل يلائم حاجات المرؤوسين وهذا يحسن من ادراكهم لعملية المشاركة في العمل الاداري وقبولهم لها<sup>١</sup>.

٣ — التدقيق على عناصر عملية الاتصال (Communication audit). وهذا يعني القيام بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الادارة الرئيسية ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء فيما يتعلق بمثل هذه النشاطات الرئيسية. وعملية الرقابة قد تأخذ شكل الملاحظة أو المقابلات أو الاستبيانات أو تحليل الوثائق المكتوبة للتعرف على المشكلات التي يحتمل أن تواجه عملية الاتصال.

- ٤ - الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال
- ٥ - التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية.

### الخلاصة :

يلعب الاتصال دورا هاما في حياة المؤسسة لأنه يمثل الجهاز العصبي والعنصر الأساسي في التفاعل القائم بين أفراد وجماعات المؤسسة، وكثيرا ما أدى نظام الاتصالات السيء الى نتائج غير ايجابية للمؤسسة ونظام الاتصال السيء ينتج عن وجود صعوبات وموانع في عملية الاتصال كالغموض وعدم الوضوح في كتابة الرسالة وعدم قدرة مستلم الرسالة على تحليل رموزها وكذلك التلاعب في الألفاظ وضعف عملية الاصفاء وعمليات التشويش التي تحدث أثناء سير عملية الاتصال، كلها تؤدي الى صعوبة في الاتصال وبالتالي انهيارها في المؤسسة.

وللتغلب على صعوبات الاتصال يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمروسيه، كذلك يمكن التغلب على هذه الصعوبات عن طريق الرقابة على عملية الاتصال في النشاطات الادارية الرئيسية لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها، كذلك دراسة التكاليف التي ينفقها المشروع على عملية الاتصال بالمقارنة بين وسائل الاتصال المختلفة في هذا المجال، تؤثر بشكل ايجابي على عملية الاتصال.

## أسئلة للمراجعة

- ١ - وضح أهمية وطبيعة الاتصال في المؤسسة.
- ٢ - ما هي عناصر عملية الاتصال موضحا كل منها باختصار.
- ٣ - بين قنوات الاتصال في المؤسسة وأهمية كل منها.
- ٤ - عدد طرق الاتصال وأهمية كل منها في المؤسسة.
- ٥ - ناقش باختصار معوقات عملية الاتصال وطرق القضاء على هذه الصعوبات.



## الباب الخامس

### الرقابة

#### **Controlling**

أساسياتها، أساليبها ومجالات استخدامها

الفصل الأول: أساسيات الرقابة

الفصل الثاني: أساليب ومجالات استخدام الرقابة



## الفصل الأول

### Fundamentals of Control

### أساسيات الرقابة

#### ماهية الرقابة:

تقوم الرقابة كوظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الادارية على أساس فحص نتائج الاداء الفعلي ومقارنتها أولا بأول مع الأهداف الكمية والتوعية والتقديرية التي حددتها المنشأة بالخطة المعمول بها.

وتتضخم مشكلة الرقابة وتتعقد كلما كبر حجم المنشأة وزاد عدد أفرادها وقلت الأعمال الروتينية فيها: الأمر الذي يلقي عبئا كبيرا على وظيفة الاتصالات و يستوجب أن تكون قنوات الاتصال وخاصة الرسمية منها مرتبة بشكل يحقق التنسيق و يساعد على القيام بمهمة الرقابة داخل اطار المنشأة.

وطبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير معينة ومعدة ليم مقارنة النتائج بها وغالبا ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضح لبلوغ أهداف معينة. وتكون الأهداف (كمية أو نوعية) المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الأداء وتصحيحه للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة. والرقابة عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع العناصر الموجودة في المنشأة وأهمها الأفراد والمواد وكيفية أداء العمل والآلات والأموال وانطلاقا من هذا الكلام يقول هنري فايول بخضوع كل شيء في المنشأة للرقابة وقد عبر عن هذه الفكرة باصطلاح «الاشراف الدائم» وبناء عليه يمكن تعريف الرقابة بأنها:

«الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة».

ومعنى هذا التعريف هو أن الرقابة تعبير يشمل الاشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المعايير الملائمة للقياس عليها. ومن هنا يتضح أن وظيفة الرقابة قد تطورت وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك. فبعد أن كانت وظيفة المراقب وظيفة اصلاحية تشبه وظيفة رجل المطافئ الذي ينتظر وقوع الخطأ ليقوم باصلاحه. (رقابة سلبية اصلاحية) أصبحت وظيفته تتلخص في محاولة اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن. وهذا ما يعرف بالرقابة الايجابية الوقائية.

#### أهمية الرقابة

تنبع أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الانجاز يسير حسبما هو مقرر له وتنبع أهمية الرقابة من علاقتها بكل من التخطيط والتصحيح واتخاذ القرارات..

## أ - علاقة الرقابة بالتخطيط:

ان وظيفة الرقابة وظيفة ملازمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد على التخطيط اعتمادا كليا وترتبط به ارتباطا وثيقا يكاد يكون ارتباطا عضويا. فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار. ويمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة.

## ب - الرقابة واتخاذ القرارات:

تلعب الرقابة والتغذية العكسية دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فبوساطة عملية التغذية العكسية يكون في مقدور الاداريين في مراكز اتخاذ القرارات التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته فيطلبون من الرؤوسين عمل ما يلزم فدوائر التغذية العكسية (كدوائر رقابية) تمد المديرين دوما وبشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والتي على أساسها يتخذ الاداريون قراراتهم لانجاز الأعمال على أحسن ما يكون الاداء وبأقل ما يمكن من الوقت والجهد والتكاليف.

## ج - الرقابة والتصحيح:

التصحيح هو جزء من عملية الرقابة والمقصود هو تصحيح الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة سواء قبل وقوعها أم بعده فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء وبالتالي لا يمكن تصحيحها والتصحيح السليم يستوجب معرفة السبب الحقيقي للانحراف لأن التصحيح يجب أن يكون نابعا من صميم هذا السبب كما سيأتي بيانه لاحقا واكتشاف السبب الحقيقي للانحراف لتصحيحه هو جوهر عملية الرقابة.

## نظام الرقابة

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مهما كان مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية الشخصية التابع من أعماق ضميره فشعور الفرد بالواجب وتحكميه لضميره هو الأساس ومع ذلك ونظرا لأن بعض العاملين يغفلون هذه الناحية فانه أصبح من الواجب وجود نظام فعال للرقابة. فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الفعال السليم والنظام الرقابي السليم يجب أن لا ينسى النواحي الانسانية والأنماط السلوكية للأفراد والجماعات والا فانهم سيشعرون بأن ذلك النظام يضيق عليهم. الخناق ويحد من حرياتهم ويقتل روح الابتكار فيهم فتضعف روحهم المعنوية وتقل انتاجيتهم.

## خصائص نظام الرقابة الجيد:

أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة هي:

١ - الملاءمة: Suitability

يجب أن يتلاءم النظام مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها فالمنشأة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل بسيط والمنشآت الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيدا تلائم حجم النشاطات وتنوعها.

٢ - توازن التكاليف مع المردود: The cost - Benefit Balance

يجب أن تتناسب التكاليف المبدولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

٣ - الوضوح: Clarity

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة كما يمكن الاستعانة بذوي الاختصاص لايضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

٤ - المرونة: Flexibility

بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.

٥ - الفاعلية: Effectiveness

يجب أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه عن طريق اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على إزالتها حال وقوعها.

## مقومات مفهوم الرقابة الجيد:

لنظام الرقابة الجيد مستلزمات ومقومات لا بد من توافرها وهي:-

١ - تحديد الهدف من الرقابة.

٢ - وجود معيار.

٣ - تحديد أساليب الرقابة ووسائلها.

٤ - تحديد نوع الرقابة.

٥ - وجود نظام جيد للتبليغ.

٦ - تحديد من هو صاحب الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي.

وفيا يلي بحث تفصيلات هذه المقومات:

## ١ - تحديد الهدف من الرقابة:

قد يكون الهدف من الرقابة هدفا عاما وهذا يعني خضوع كل شيء في المنشأة للرقابة وهو ما يعبر عنه هنري فايول باصطلاح «الاشراف الدائم» وعلى هذا الأساس تكون الرقابة تعبيراً شاملاً عن الاشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة والمهمة الأساسية للرقيب هنا تنحصر في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه فيحول بذلك دون حصوله أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه قبل استفحال أمره أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه أو معرفة الخطأ فور وقوعه واصلاحه فوراً قبل استفحال أمره.

أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها بالنسبة لمعايير وغايات محددة وهذا تتضمن الرقابة معنى المتابعة في مجالات محددة ففي مجال الانتاج تركز الرقابة على كمية الانتاج ونوعيته وفي المجال المالي تركز الرقابة على حسن استغلال الموارد المالية وعدم تسرب الأموال الى خارج المنشأة دون وجه شرعي وهكذا...

## ٢ - وجود معيار محدد وواضح:

المعيار هو رقم أو مستوى جودة معين يستخدم مقياساً للحكم بموجه على مدى ملاءمة انجاز ما فيساعد على:

— تحديد مدى جودة الانجاز كما ونوعاً.

— اكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له.

والمعيار الجيد له صفات ومقومات يجب أن تتوافر فيه أهمها:-

أن يكون محدداً بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير، وأن يكون واضحاً ومفهوماً وأن يكون بلوغه ميسوراً.

## ٣ - تحديد أساليب الرقابة ووسائلها التي سيتم اعتمادها:

للقابة أساليب ووسائل متعددة فهذه الأدوات والأساليب تشمل الأرقام والاحصاءات ودلالاتها والمعلومات المتمثلة في الميزانيات والتقارير والخزائط ومعايير الأداء والميزانيات التقديرية والمخطط العامة والتفصيلية وطرق التحاليل المالية والهندسية والكيمائية وتقييم الأعمال والوظائف وتوصيفها والمراجعة الداخلية والخارجية والمتابعة وسيتم بحث بعض هذه الأساليب والوسائل في الفصل التالي.

## ٤ - تحديد أنواع الرقابة:

للقابة أنواع يمكن حصرها بما يلي :

---

(١) - للمزيد عن المعايير راجع ما كتبه د. ز. ياد رمضان في كتابه التحليل المالي للغابات الادارية في المنشآت التجارية والصناعية،

## أ - الرقابة الوقائية

وهي ما يعرف بالرقابة الايجابية حيث تتم عملية الرقابة العامة الشاملة عن طريق الاشراف الشامل بهدف توقع الخطأ ومنع حدوثه قبل وقوعه أو الاستعداد لمواجهة والتخفيف من نتائجه. وتتم هذه الرقابة عن طريق القيام بالجولات التفتيشية والمتابعة.

## ب - الرقابة العلاجية

وهي ما يعرف بالرقابة السلبية وهذا النوع من الرقابة ينتظر الخطأ حتى يقع ثم يحاول اكتشافه واكتشاف أسبابه ثم علاجه وقد يستغرق هذا وقتا يطول ولكن نظام الرقابة السليم يجب أن يساعد على اكتشاف الخطأ واكتشاف أسبابه وعلاجه حال وقوعه.

## ج - الرقابة المفاجئة

وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجيء وبدون انذار والهدف منها هو اكتشاف الأخطاء وتقييم انجاز الموظفين ومدى اخلاصهم في العمل.

## د - الرقابة الدورية

وتتلخص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقا على فترات محددة والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي ومن أمثلتها ما يطلبه البنك المركزي الأردني من البنوك المرخصة العاملة بالمملكة من تزويد معلومات محددة عن أوضاعها المالية وبشكل دوري بموجب نماذج معدة مسبقا لهذا الغرض.

## هـ - الرقابة المستمرة

بمعنى أنها دائمة وليست على فترات متقطعة ومن أمثلتها ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها وفتريا وسيتم التعرض لهذه البطاقة في الفصل التالي.

## و - الرقابة الداخلية

أي وجود قسم خاص في المنشأة مهمته القيام بأعمال الرقابة في المنشأة مثل قسم التدقيق الداخلي الموجود في البنوك.

## ز - الرقابة الخارجية

بمعنى أن عملية الرقابة يقوم بها أناس من خارج المنشأة وليسوا موظفين فيها ومن أمثلتها ما يقوم به البنك المركزي من رقابة على البنوك التجارية والمتخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الأخرى كذلك ما يقوم به ديوان المحاسبة من رقابة مالية على دوائر الحكومة.

— وجود نظام جيد للتبليغ:

أي وجود طريقة عده ومعرفة للتبليغ عن الانحرافات تحدد:

أ - من الذي له حق التبليغ عن الانحراف؟

ب - لمن سيتم التبليغ عن الانحراف؟

ج - كيف سيتم التبليغ عن الانحراف؟

د - متى يتم التبليغ عن الانحراف؟

ونظام التبليغ الجيد يجب على هذه التساؤلات بدقة ضئيلة يتعلق بمن له حق التبليغ عن الانحراف فقد يعطي النظام الحق لمكتشف الخطأ مهما كانت رتبته أو عمله أو مركزه أو قد يحدد هذا الحق بشخص يكون مسؤولاً بشكل رسمي عن هذا الأمر.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني أي لمن سيتم التبليغ عن الانحراف فيجب على النظام أن يحدد ذلك بوضوح والبدائل هي: لرئيسه المباشر، للمدير العام، للجنة مختصة.

أما عن كيف سيتم التبليغ فهناك أسلوبان وهما التبليغ الشفوي والتبليغ الكتابي، وعلى النظام أن يحدد الأسلوب الواجب اتباعه.

أما فيما يتعلق بمن يجب أن يتم التبليغ فالبدائل هي:-

التبليغ الفوري، التبليغ الدوري (أي على شكل تقارير دورية) أو التبليغ حسبما تدعو إليه الحاجة وحسب خطورة الوضع. وعلى النظام أن يحدد البدائل وظروف استعمالها بوضوح.

٦ - تحديد من هو صاحب الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي اللازم:

هناك عدة أساليب للقيام بتصحيح الانحراف فقد يكون مصحح الانحراف هو:

- المخطئ.

- مكتشف الانحراف.

- الرئيس المباشر.

- لجنة مختصة.

- المدير العام.

- مجلس الادارة.

والوضع المثالي هو الفصل بين مكتشف الانحراف وبين من له الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي وخاصة في النواحي المالية والنواحي الحساسة لمنع التلاعب ولتحديد المسؤولية بشكل دقيق وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي بشكل واضح ودقيق.

### خطوات الرقابة

الرقابة الفعالة خطوات محددة يجب اتباعها لضمان تنفيذ عملية الرقابة بفعالية وكفاءة وهذه

الخطوات هي:

أ - تحديد الهدف من قيام الرقابة وهل هي عامة أم رقابة خاصة.

ب - تحديد المعيار الواجب اعتماده والقياس عليه.

ج - مقارنة الانجاز بالمعيار.

د - تحديد مدى تطابق الانجاز والمعيار وتحديد حجم الانحراف عن المعيار واتجاهه أي هل هو موجب أم سالب فان كان الانجاز أكثر من المعيار كان الانحراف موجبا ان كان الانجاز أقل من المعيار كان الانحراف سالبا.

هـ - التبليغ عن الانحراف طبقا لما يحدده نظام التبليغ المعمول به.

و - البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف كما سيتم شرحه لاحقا.

ز - اتخاذ الاجراء التصحيحي الملائم والتابع من السبب الحقيقي للانحراف وحسبا ينص عليه نظام الرقابة من حيث من هو صاحب الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي.

ح - متابعة تنفيذ الاجراء التصحيحي والاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة هذا الاجراء من الناحية العملية.

### أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها:

يمكن اجمال أسباب الانحراف التي تكشف عنها وظيفة الرقابة بالأمور التالية:—

#### ١ - أسباب مردها الى المعيار

قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم فالمعيار ذو المستوى العالي الصعب التحقيق ينتج عنه دائما انحراف سالب أي أن الانجاز يكون دون المستوى المطلوب والعلاج هنا يجب أن ينصب على المعيار وجعله من الممكن الوصول اليه.

#### ٢ - أسباب مردها الى المنفذين:

قد يكون المعيار سليما ويكون سبب الانحراف هو العاملون أنفسهم فالعاملون قد يكونون:

أ - غير ماهرين بما فيه الكفاية للقيام بالعمل خاصة اذا ما كان العمل جديدا عليهم والانحراف في هذه الحالة غالبا ما يكون سالبا والعلاج هو تدريب هؤلاء العاملين على الطريقة الصحيحة.

ب - قد يكون العاملون مهملين ولا يهتمون بالقيام بعملهم على الوجه الصحيح. لأن روحهم المعنوية متدنية وعلاقتهم برؤسائهم غير جيدة وغالبا ما يكون الانحراف سالبا في مثل هذه الحالات والعلاج هنا يجب أن ينبع من السبب الحقيقي لهبوط روحهم المعنوية وتدنيها أو اهمالهم فان لم يكن هنالك سبب جوهري وملحوس لاهمالهم فيجب تنبيههم ولفت نظرهم وربما اتخاذ اجراءات تأديبية أشد صرامة معهم اذا ما تكرر اهمالهم.

#### ٣ - أسباب مردها الى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو بالمعيار:

قد تنشأ ظروف تجعل الانجاز متعرجا عن المعيار ولكن لا دخل للعاملين أو للمعيار فيها مثل شحة مصادر المواد الخام أو نشوء اضطرابات سياسية أو ركود اقتصادي عام.... الخ.

والعلاج في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على ازالة تأثير هذه الظروف ان أمكن أو احتوائها أو التكيف معها اذا كان من المتوقع لها أن تدوم طويلا المنشأة وفشلت في تعديلها أو احتوائها.

ومما هو جدير بالذكر كما في جميع الحالات السابقة ان الاهتمام يجب أن لا يقتصر على علاج الانحراف السالب وانما يجب البحث عن أسباب الانحراف الموجب ومعرفة بدقة وعلاجها ان كانت مما يستدعي العلاج. وفي جميع الحالات وسواء أكان الانحراف سالبا أو موجبا فان العلاج أو الاجراء التصحيحي يجب أن ينبع من السبب الحقيقي للانحراف لكي يكون العلاج جذريا.

### استعمالات نتائج الرقابة

ان الرقابة وسيلة لا غاية في حد ذاتها فهي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية:—

- ١ — تصحيح الانحراف عن المعيار
- ٢ — تستعمل نتائجها كتنغذية عكسية لتعديل الخطط وتطویرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
- ٣ — تقييم الانجاز في ناحية ما لغايات المكافآت والثواب مثل الترفيع والترقية وزيادة الرواتب والأجور ومنح المكافآت التقديرية... الخ. أو لغايات العقاب خاصة اذا كان سبب الانحراف يدعو لذلك.
- ٤ — تقييم كفاءة ادارة المنشأة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب هذه الادارة وسياساتها.

### خلاصة

الرقابة هي الوظيفة الرابعة المهمة من وظائف العملية الادارية وتتلخص في مقارنة الانجاز بالمعايير المحددة لهذا الانجاز والتحري عن الأسباب التي أدت الى انحراف الانجاز عن المعيار واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة والتابعة من صميم الأسباب الحقيقية للانحراف ثم متابعة هذه الاجراءات لتقييم مدى فعاليتها.

للرقابة مقومات أهمها وجود المعيار ووجود نظام جيد للتبليغ كما أن لنظام الرقابة الجيد مواصفات أهمها ملائمة للفرض منه وتكاليفه التي يجب أن تفوق الفوائد منه وفعاليتها بمعنى قدرته على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو فور وقوعها والوضوح بمعنى سهولة فهمه من قبل العاملين به ومن سيطبق عليهم. وللرقابة أنواع فهي اما أن تكون داخلية أو خارجية واما أن تكون مفاجئة أو دورية وإما أن تكون علاجية أو وقائية.

ونظام الرقابة السليم يجب أن يحدد من الذي له الحق في التبليغ عن الانحراف ومن الذي له الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي كما أنه يجب أن يوفر الوسائل بمتابعة الاجراء التصحيحي عند وضعه موضع التنفيذ.

والرقابة وسيلة لا غاية ولها أساليبها وأدواتها التي سيتم بحثها في الفصل التالي.



## أسئلة للمراجعة

---

- (١) عرف الرقابة.
- (٢) ما معنى: الرقابة عملية شاملة؟
- (٣) بين علاقة الرقابة بالتخطيط والتصحيح واتخاذ القرار.
- (٤) ما هو المبرر الأساسي لوجود نظام الرقابة في أية منشأة؟
- (٥) ما هي خصائص النظام الرقابي الجيد؟
- (٦) ما هي أركان أو مقومات النظام الرقابي الجيد؟
- (٧) تكلم عن المعايير كركن مهم من أركان النظام الرقابي السليم.
- (٨) قارن بين الأنواع المختلفة للرقابة؟
- (٩) ما معنى «نظام تبليغ» وما هي عناصر هذا النظام؟
- (١٠) ما هي خطوات الرقابة؟
- (١١) استعرض الأسباب العامة للانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وما هي طرق علاجها؟
- (١٢) «الرقابة وسيلة لا غاية» ناقش هذا القول مبينا الأهداف التي تسعى الرقابة لتحقيقها كوسيلة.
- (١٣) العلاج التصحيحي يجب أن ينبع من صميم السبب الحقيقي للانحراف — اشرح هذه العبارة مستعينا ببعض الأمثلة التي توضح كيف يمكن أن يكون العلاج غير متلائم مع الانحراف.

## الفصل الثاني

### أساليب استخدام الرقابة ومجالاته

#### Tools Of Control

#### أساليب الرقابة وأدواتها

للمراقبة أساليب وأدوات مختلفة تعتمد على علوم شتى وتتراوح بين الأساليب الوصفية البسيطة والأساليب الكمية المعقدة التي قد تحتاج معادلاتها الى حاسب اليكتروني لتحلها. ويمكن تصنيف أساليب الرقابة في المجموعات التالية:—

#### ١ — الأساليب الوصفية ومنها :

سجلات الدوام، سجلات الزمن، الرسوم البيانية، خرائط غانت، التحاليل المخبرية

#### ٢ — الأساليب الميدانية ومنها :

الجولات التفتيشية.

#### ٣ — الأساليب الكمية ومنها :

التحليلات المالية والنسب المالية ومعدلات الدوران وقوائم المقبوضات والمدفوعات والميزانيات التقديرية وبطاقات الجرد المستمر.

#### ٤ — الأساليب الشبكية ومنها :—

طريقة بيرت والمسار الحرج.

وفيا يلي بحث هذه الأدوات والأساليب ويتم بعدها بحث كيفية استعمالها في المجالات المختلفة للرقابة.

#### الأساليب الرقابية الوصفية :

#### أ — سجلات الدوام وبطاقات الدوام

وهي سجلات يوقع عليها الموظفون خال قدومهم للعمل وحال مغادرتهم له بحيث يبين كل منهم ساعة قدومه وساعة مغادرته لمكان العمل. وقد استعير عن هذه السجلات في المصانع وكثير من المنشآت بساعات لها فتحة خاصة يدخل الموظف ببطاقته فيها فتطبع الساعة وقت حضوره على البطاقة وكذلك عند مغادرته. وتستعمل هذه السجلات والبطاقات لمراقبة دوام الموظفين: قدومهم ومغادرتهم في الوقت المحدد.

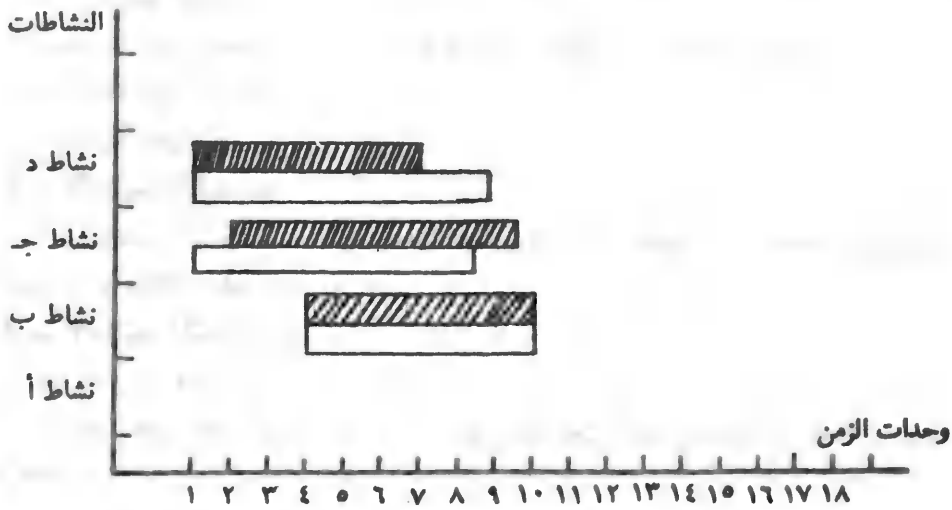
#### ب — سجل الزمن

يوجد في المصانع عادة سجلات خاصة بكل آلة من الآلات وسجل الزمن هو أحد هذه السجلات

حيث يدون فيه زمن تشغيل الآلة وزمن انتهاء تشغيلها فمراجعة هذا السجل يمكن التعرف على مقدار الزمن الذي يضيع هدرا بالنسبة لآلة من الآلات.

### جـ - خرائط غانت The Gantt - Charts

وضع غانت رسومات وخرائط متنوعة للرقابة على المواد والعمال وزمن انجاز العمل وخرائط غانت من الأدوات الرقابية التقليدية التي شاع استعمالها في مطلع القرن العشرين وفيما يلي نموذج لخريطة من خرائط غانت وتستعمل لمراقبة الزمن حيث تظهر على المحور العمودي أنواع النشاطات وعلى الأفقي الزمن. ويرسم لكل نشاط مستطيل تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ونهايته على زمن نهاية العمل في ذلك النشاط فيدل طول المستطيل على الزمن اللازم لانجاز النشاط المطلوب (شكل ٣٠)



شكل (٣٠)

خريطة غانت

زمن الحظلة  الزمن الفعلي 

فالنشاط ب سيبدأ العمل به بالوحدة الزمنية الرابعة وينتهي في بداية العاشرة أي أن العمل به سيستغرق ٦ وحدات (المستطيل الأبيض) والوحدة الزمنية أما أن تكون بالدقائق أو الساعات أو الأيام.....

والنشاط (ج) سيبدأ العمل به في بداية الوحدة الأولى وينتهي في منتصف الثامنة أي أنه سيستغرق سبع وحدات ونصف.

وخارطة غانت بهذا الوضع أداة للتخطيط ويمكن تحويلها الى أداة رقابية بكل سهولة وذلك برسم الزمن الفعلي الذي استغرقه العمل في النشاط المعين على شكل مستطيل آخر مظلل أعلى المستطيل الأصلي العائد لنفس النشاط. ومقارنة المستطيلين يستطيع المراقب أن يحدد النشاطات التي أنجزت في الزمن المتوقع وتلك التي استغرق العمل بها وقتاً أكثر أو وقتاً أقل ففي الشكل السابق تم إنجاز النشاط (ب) في الوقت المحدد وتم إنجاز النشاط (ج) بوقت أطول من الوقت المحدد بوحدة زمنية واحدة أما النشاط (د) فقد تم إنجاز بوقت أقل بوحدين زمنيتين.

#### د - التحليلات المخبرية :

تحتاج الرقابة النوعية أي الرقابة على الجودة في كثير من الأحيان الى اجراء بعض التحليلات المخبرية والكيمائية وخاصة للسلع المصنعة لتحديد مدى جودتها وجودة العناصر المستخدمة في صنعها ونسبة هذه العناصر في السلعة للتأكد من مدى مطابقة السلعة لمواصفات مستويات الجودة المرغوب فيها.

#### هـ - الرسوم البيانية :

تستخدم الرسوم البيانية بأشكال مختلفة وصور معبرة للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول اليه والمستوى الفعلي للانجاز فتسهل عملية المقارنة وتوضح الانحراف عن المعيار ونوعه سلباً أم ايجاباً وحجمه مما يشكل عملية تغذية عكسية مفيدة تستخدم لتحسين التخطيط كما تشكل نقطة انطلاق أساسية لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة بعد اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحرافات وبحيث يكون الاجراء التصحيحي نابعا من صميم السبب الحقيقي الذي أنتج الانحراف ويمكن اعتبار خرائط غانت رسوماً بيانية.

### الأساليب الميدانية في الرقابة :

والمقصود بها الجولات التفتيشية التي يقوم بها من له حق المراقبة وهذه الجولات تماماً أن تكون:

أ - عامة أو خاصة

ب - دورية أو مفاجئة

فالجولات العامة تشمل جميع أقسام المنشأة بينما تقتصر الخاصة على قسم أو أكثر من أقسام المنشأة أما الدورية فتتم على شكل جولات يقوم بها المسؤولون على فترات محددة أما المفاجئة فهي تتم بشكل مفاجيء ودون سابق انذار والجولات العامة الدورية أو الخاصة الدورية قد تتم ضمن نطاق برامج الصيانة الوقائية المسبقة في معظم الحالات أما المفاجئة العامة أو الخاصة فالمقصود بها التأكد من حسن سير العمل وسلامة التنفيذ على الوجه المطلوب اضافة الى التأكد من انضباطية العاملين وانصرافهم للعمل.

## الأساليب الكمية :

الوسائل الرقابية التي تعتمد الأساليب الكمية متنوعة وكثيرة وفيما يلي وصف موجز لبعض هذه الأساليب.

### أ - التحليلات المالية والنسب المالية<sup>١</sup> Financial Analysis & Financial Ratios

يستخدم للتحليل المالي أساليب محددة للرقابة على التكاليف أو القدرة على استغلال الأصول بشكل فعال. ومن الأساليب المتبعة ما يعرف بالنسبة المالية التي يمكن تصنيفها الى:

#### ١ - نسب السيولة Liquidity Ratios وتهتم بتقدير مدى قدرة المنشأة على

مداة ديونها القصيرة الأجل ومن أبرزها نسبة التداول ويتم استخراجها بتقسيم مجموع الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة في المنشأة. والجواب النموذجي لها هو ٢ : ١ في المنشآت التجارية. ونسبة السيولة السريعة ويتم استخراجها بتقسيم الأصول المتداولة باستثناء البضاعة في المخزن على الخصوم المتداولة. والجواب النموذجي لها هو ١ : ١ للمنشآت التجارية.

#### ٢ - نسب الربحية Profitability Ratios وتهتم بتقدير مدى قدرة المنشأة

على توليد الأرباح ومن أبرزها العائد على الاستثمار الذي يتم استخراجها كما يلي:

صافي الربح قبل الضرائب

$$= \frac{\text{العائد على الاستثمار}}{100\%}$$

مجموع الأموال المستثمرة

#### ٣ - نسب النشاط : Activity Ratios

وتبين مدى نشاط أصول المنشأة في توليد المبيعات وتعرف نسب النشاط بمعدلات الدوران وهناك

معدلات مختلفة مثل معدل دوران المخزون السلمي ويتم استخراجها كما يلي:-

تكاليف البضاعة

$$= \frac{\text{معدل دوران المخزون السلمي}}{\text{متوسط المخزون السلمي}}$$

متوسط المخزون السلمي

والمتوسط بمتوسط المخزون السلمي هو

بضاعة أول المدة + آخر المدة

$$= \frac{\text{متوسط المخزون السلمي}}{2}$$

٢

(١) لمزيد من التفاصيل عن التحليل المالي كأسلوب للرقابة المالية راجع زياد رمضان، التحليل المالي للغايات الادارية في

المنشآت التجارية، الطبعة ١٩٨٢.

وكذلك يمكن استخراج معدل دوران الذمم المدينة كما يلي:—  
المبيعات الآجلة

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{رصيد الذمم المدينة} + \text{رصيد أوراق القبض}}{\text{ومنه يمكن استخراج فترة التحصيل بالأيام وهي الفترة التي تمضي في المتوسط بين منح الائتمان وتحصيله وتستخرج كما يلي:—}}$$

$$360 + \text{معدل دوران الذمم المدينة} = \text{فترة التحصيل.}$$

هذا ونسب النشاط كثيرة ومتعددة وجميعها تهدف الى تقييم مدى نجاح المنشأة ونشاطها في القيام بالأعمال التشغيلية أو في استغلال أصولها وإدارتها.

٤ — نسب المديونية أو نسب تكوين هيكل رأس المال : Debt Ratios

وتقيس مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل عملياتها ومن أبرزها نسبة الاقتراض الى الملكية وتساوي

القروض الطويلة الأجل

$$\text{نسبة الاقتراض الى الملكية} = \frac{\text{القروض الطويلة الأجل}}{100\%}$$

حقوق المساهمين

ونسبة الرافعة المالية وتساوي

القروض الطويلة الأجل

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{مجموع الأموال المستثمرة}}{100\%}$$

أو مجموع الموجودات

Coverage Ratios

٥ — نسب التغطية

وتقيس قدرة المنشأة على تغطية ديونها وخدماتها والمقصود بخدمة الدين هو قدرة المنشأة على دفع الأقساط والفوائد المستحقة عليها من أرباحها. ومن أبرز هذه النسب النسبة التي تعرف باسم مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط ويتم استخراجها كما يلي:—  
صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب

$$\text{مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد + الأقساط}}$$

ومن أساليب التحليل المالي أيضا التحليل المقارن الذي يعتمد على مقارنة الوضع السائد بما هو متوقع وأسلوب أو طريقة دي بونت Du Pont في الرقابة المالية وهي من الأساليب الشهيرة والمستعملة للبحث عن أسباب التغير الذي طرأ على القوة الإيرادية للمنشأة. والقوة



وبوساطة هذه المعادلات يستطيع المحلل المالي تحديد أسباب انحراف قدرة المنشأة على توليد الأرباح عما هو متوقع لها

### ب - قائمة المقبوضات والمدفوعات Cash Receipts & Disbursements

وهي قائمة تبين في قسم منها جميع ما قبضته المنشأة من نقود خلال فترة محددة ويسمى التدفق النقدي الداخل وتبين في قسم آخر جميع ما صرفته خلال الفترة نفسها ويسمى التدفق النقدي الخارج وعند طرح التدفق الخارج من الداخل للفترة نفسها يكون الجواب هو صافي التدفق وقد يكون سالبا أو موجبا وتستخدم هذه القائمة لغايات كثيرة منها الرقابة على حركة الصندوق اما بشكل دوري واما بشكل مفاجيء وتم عملية الرقابة كما يلي:

يحدد رصيد النقدية في الصندوق في بداية الفترة يضاف صافي التدفق النقدي لهذا الرصيد إن كان موجبا أو يطرح منه ان كان سالبا فيكون الجواب هو ما يجب أن يكون عليه الرصيد في نهاية الفترة. ثم يقارن الجواب بالمبلغ الموجود فعلا في الصندوق فان تطابق الجواب مع المبلغ دل هذا على صحة الوضع والا فالفرق يعتبر انحرافا يجب البحث عن سببه وتحديد ثم اتخاذ الاجراء المناسب.

### ج - بطاقة الجرد المستمر Perpetual Inventory Card

وتستعمل للرقابة على المخزون السلمي و يكون شكلها كما يلي:

بطاقة جرد مستمر						
الصف : .....						
رمز الصف ..... الحد الأدنى ..... نقطة إعادة الطلب .....						
الحجم الأمثل للشراء ..... موقع الصف في المستودعات .....						
التوقيع	التاريخ	ملاحظات	سعر الوحدة دينار	الخارج وحدات	الداخل وحدات	الرصيد وحدات
	١/١	—	—	—	—	١٥٠
	١/١٢	—	٠٨٥٠	—	١٠٠	٢٥٠
	١/١٣	—	—	—	—	١٧٥
	١/١٤	—	—	١٢٠	—	٥٥
	١/١٥	—	٠٩٠٠	—	٢٥٠	٣٠٥

شكل (٣٢)  
بطاقة جرد مستمر



ومن مزايا هذه البطاقة أنها تتيح للمراقب معرفة عدد وحدات الصنف الموجود فضلا في المخازن في تاريخ معين كما قد يستخدمها للرقابة المفاجئة والدورية عن طريق مطابقة ما هو مدون بالبطاقة بما هو موجود فضلا في المخازن.

كما أنها تساعد على جرد بضاعة آخر المدة وتسجيلها

### Budgets

### د - الميزانيات التقديرية :

الميزانية التقديرية هي ميزانية عن فترة مستقبلية وهناك أنواع كثيرة من الميزانيات التقديرية والمحاسبون والمحللون الماليون هم الأشخاص المسؤولون عن اعداد هذه الميزانيات والذي يهتما في الموضوع هو استخدام هذه الميزانيات كأدوات للرقابة في المنشأة.

تؤخذ الميزانيات التقديرية كمعايير يتم عليها قياس الانجاز وقد تعد جداول ونماذج خاصة تسهل هذا العمل. والجدول التالي يوضح هذا الأسلوب.

البيان	أرقام الميزانية التقديرية للفترة	أرقام الميزانية الفعلية للفترة نفسها	الانحراف	ملاحظات
بنود الميزانية				

شكل (٣٣)

نموذج لاستخدام

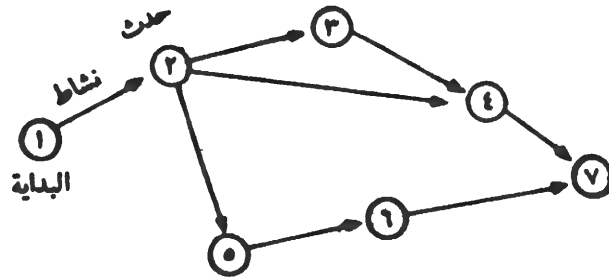
الميزانية التقديرية كأداة للرقابة

## الأساليب الشبكية :

وتتلخص في رسم خرائط شبكية تستعمل كأدوات تخطيطية ورقابية ومن أبرزها ما يعرف بخريطة بيرت PERT وبأسلوب المسار الحرج CPM.

وقد تم التوصل الى هاتين الطريقتين في الوقت نفسه تقريبا وعن طريق جهتين مختلفتين فالأولى تم تطويرها خلال الأبحاث الخاصة بمشروع الصاروخ بولارس في سنة ١٩٥٨ والثانية أثناء أبحاث شركة دوبونت التجارية. وقد شاع استعمالها وخاصة طريقة بيرت في كثير من الشركات والمؤسسات منذ أوائل الستينات. تهدف هاتان الطريقتان الى تبويب العمليات الأساسية في أي مشروع وتقديمها بيانا بحيث يظهر الترتيب المنطقي والتاريخي الذي يربط مختلف العمليات بعضها البعض الآخر ويوضح بجلاء العلاقة بين كل خطوة والأخرى.

وهذا يمكن تخطيط المشروع على الوجه الأكمل من جهة ومن جهة أخرى تحقيق رقابة فعالة على التنفيذ بالمقارنة المستمرة بين ما تم تنفيذه فعلا والجدولة الزمنية للمشروع والشكل التالي يمثل شكلا مبسطا لخريطة بيرت قبل وضع الزمن عليها.



شكل (٣٤)  
خارطة بيرت

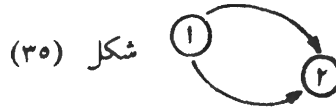
لاحظ أن السهم يمثل نشاطا والدائرة تمثل حدثا واتجاه السهم يمثل اتجاه النشاط والنشاط يستغرق وقتا لا تمامه في حين أن الدائرة (الحدث) تمثل بداية أو نهاية النشاط أي أنها لا تستغرق وقتا بل هي نقطة في الزمن وعلى هذا فإن الحدث له تاريخ واحد.

وهناك عدة قواعد أساسية تحكم طريقة استخدام رسوم الأسهم في الشبكة أهمها:—

١ — كل نشاط يجب أن يكون له حدث سابق وحدث لاحق ولكل حدث نشاط سابق ونشاط لاحق ما عدا حدث البداية وحدث النهاية. ويجوز أن يكون للحدث أكثر من نشاط لاحق أو أكثر من نشاط سابق. ويحدد الحدث برقم داخل الدائرة بينما يحدد النشاط برقين هما رقما الحدثين السابق واللاحق.

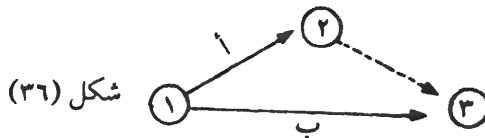
٢ — أي نشاط لاحق لحدث معين لا يمكن أن يبدأ إلا بعد وقوع هذا الحدث كما أن أي حدث لاحق لأي نشاط (أو أنشطة) لا يمكن أن يتم قبل انتهاء ذلك النشاط أو هذه الأنشطة جميعها وأهمية هذه القاعدة تظهر في أن كل نشاط إما أن يتم أو لا يتم فليس هناك مجال لأن يكون النشاط منته وإلا جازت تجزئته الى نشاطين وتحديد حدث معين للفصل بينها وهذا يتوقف على مستوى التفصيلات اللازمة للرسم بموجبها.

٣ — إذا ما وجد أكثر من نشاط واحد (أ، ب) بين حدثين معينين فإن الرسم يسبب خلطا وعدم وضوح في تحديد النشاطين أ، ب من حيث الترقيم كما في الشكل التالي.



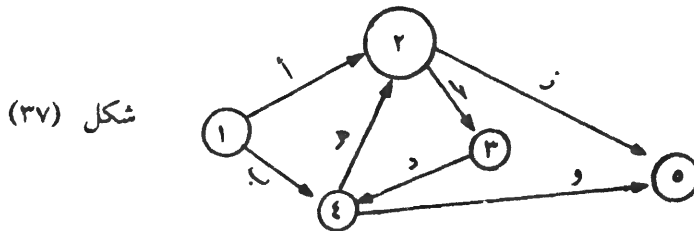
شكل (٣٥)

وللتغلب على هذه الصعوبة ولأجل تحديد رقين مختلفين لكل نشاط لا بد من اضافة حدث وهمي واستعمال ما يسمى بالنشاط الوهمي وهو لا يستغرق وقتا ويرسم كسهم ذي خط متقطع كما في الشكل التالي



شكل (٣٦)

٤ — لا يجوز أن يتبع أي حدث بمسار نشاطات متتالية تؤدي ثانية الى الحدث نفسه كما في الشكل التالي:



شكل (٣٧)

فان النشاط ج يبدأ من حدث رقم ٢ وينتهي فيه عن طريق حدثي ٣ و ٤ أي أن المسار ج د هـ، مسار غير منته والعلاقة بين الاحداث ٢، ٣، ٤، غير واضحة ولا محددة ويلاحظ أن مثل هذه الحالة غير مقبولة في طريقة بيرت.

### خريطة بيرت كأداة رقابية

ان كلمة بيرت PERT هي اختصار للاسم الحقيقي الانجليزي للطريقة

وهو: Program Evaluation and Review Technique

ومعناه طريقة تقييم ومراجعة البرامج وقد بنيت هذه الطريقة على خرائط غانت وخرائط ملستون Milston التي تعتبر تحسينا لخرائط غانت. وحسب أسلوب بيرت يجب أن تتم معرفة جميع المراحل والنشاطات المطلوب القيام بها لتحقيق الهدف كما يجب معرفة الزمن اللازم لانجاز كل مرحلة. ونموذج بيرت نموذج احتمالي حيث أن الوقت المطلوب لانتمام النشاطات المختلفة غير مؤكد ويقع تحت ظروف عدم التأكد لذلك فهناك عادة ثلاثة أنواع من الوقت الذي يتم تقديره لكل نشاط وهي:-

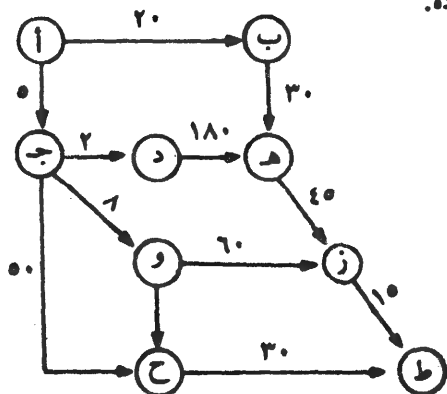
أ - الوقت المتفائل: وهو أقصر الأوقات مع افتراض أحسن الحالات وأفضل الظروف

ب - الوقت الأكثر احتمالا: وهو الوقت الأكثر واقعية لانتهاء النشاط

ج - الوقت المتشائم: وهو الوقت الأطول مع افتراض أسوأ الحالات والظروف.

فان تم رسم المراحل وتم بيان الأوقات اللازمة لانجاز كل منها أمكن استخدام خريطة بيرت PERT كأداة رقابية فهي تتألف من أنشطة واحداث متتابعة ويعرف النشاط بأنه اجراءات حقيقية لعمل ما تتضمن استهلاكاً للجهد والوقت والمال والموارد الأخرى ويشار اليه بسهم وينتهي النشاط عادة بحدث محدد يشار اليه بدائرة.

وكعادة متبعة تنساب خارطة بيرت من اليسار الى اليمين وفيها يلي نموذج لخارطة بيرت تم وضعها لبيان المراحل والزمن اللازم لانجاز عمارة على الهيكل فيمثل كل حرف من الحروف حدثا أو مرحلة محددة.



شكل ( ٣٨ ) خريطة بيرت كأداة رقابية

تبدأ الخريطة بالحدث (أ) وهو اتخاذ القرار أما الحدث (ب) فهو انجاز وضع المخططات الهندسية والحدث (ج) يمثل الحصول على الأموال اللازمة و (د) شراء المواد الخام اللازمة مثل الاسمنت والحصى والحديد..... الخ. وهكذا .... كما تدل الأرقام الموجودة على الأسهم على الزمن اللازم للقيام بالنشاط بالأيام ويتم حساب الزمن على أساس الزمن المتفائل أو الأكثر احتمالا أو الزمن المتشائم لكل نشاط.

### خطوات اعداد خريطة بيرت

هناك خمس خطوات لاعداد خريطة بيرت وهي :-

- ١ - تحليل المشروع وتقسيمه الى نشاطات وحوادث معينة
- ٢ - تحديد التداخلات والتتابع في الأنشطة ورسم هذه الحقائق على شكل خريطة.
- ٣ - تحديد الوقت والكلفة أو كليهما معا لجميع النشاطات الواردة في الخريطة.
- ٤ - تحديد أطول طريق من حيث الزمن لانجاز العمل كما هو مبين في الخريطة.
- ٥ - تنظيم وتقييم تنفيذ المراحل ومراقبتها عن طريق اعادة التخطيط واعادة الجدولة واعادة توزيع الموارد المتاحة.

### أسلوب المسار الحرج CPM كأداة رقابية

المسار الحرج هو المسار الذي إذا ما تم اتباعه فإن تنفيذ المشروع يستغرق أطول وقت ممكن وقد سمي بالمسار الحرج لأن القائم على التنفيذ يضطر لتكبد تكاليف اضافية وربما غرامات بسبب التأخير الناتج عن اتباع ذلك المسار والحروف CPM هي مختصر للكلمات الانجليزية.

#### The Critical Path Method

والتي معناها أسلوب المسار الحرج. ويمكن تحديد هذا المسار بالاستعانة بخريطة بيرت حيث يحسب الزمن اللازم لانجاز العمل من الأرقام الموجودة على الخريطة ويكون البديل الذي يستغرق أطول زمن هو المسار الحرج (أي أنه الخطوة الرابعة من خطوات اعداد خريطة بيرت الواردة أعلاه).

### الفرق بين بيرت والمسار الحرج :

في حالة المسار الحرج يتركز الاهتمام على الأنشطة ويتضح ذلك من كتابة الأنشطة المختلفة فوق الأسهم أما في حالة بيرت يتركز الاهتمام على الأحداث ويوضع الأرقام أو الرموز الدالة على الأحداث في داخل الدوائر. أما في حالة بيرت فيتركز الاهتمام على الأحداث وعندها يكتب بكتابة الأحداث المختلفة داخل الدوائر المختلفة لها وعلى هذا لا يوضح النشاط فوق السهم بل يكتب ببيان حدث بداية النشاط ونهايته.

## استعمال بيرت والمسار الحرج لغات الرقابة التفصيلية :

إذا كانت الرسوم تعد لنفايات الإدارة العليا حيث لا تهتم كثيرا بالتفاصيل الدقيقة للعملية فإن الخطوط العامة والأساسية فقط توضع على الرسم على أن يعد لكل جزء شبكة تفصيلية لنفايات الرقابة على المستوى الانتاجي المتوسط حيث توضع فيه التفاصيل الدقيقة ولاستكمال التخطيط السليم والرقابة الفعالة فلا بد من إضافة عنصر الزمن على الشبكة وهو ما يسمى باسم توقيت المشروع أو الجدولة الزمنية للعملية وهي خطوة أساسية لأنها تحول الشبكة الى جدول زمني ذي تواريخ محددة يلتزم بها الأفراد والقائون بالتنفيذ ويتم على أساسه اعداد الموارد اللازمة للتنفيذ وتوزيعها.

هذا وقد نجد إدارة المنشأة أن فترة تنفيذ المشروع طويلة وأنه يجب الاسراع في تنفيذ المشروع وهنا تعاد دراسة الشبكة في محاولة لتعديل الأوقات المقررة لتنفيذ الأنشطة المختلفة فيه. وهنا تهتم أولاً بتحليل أنشطة المسار الحرج ومناقشة امكان تخفيض أوقات تنفيذها وتحليل التكلفة التي ستكلفها المنشأة في سبيل تحقيق هذه الغاية مع تقييم تأثير ذلك التحقيق على باقي المسارات في الشبكة فقد يحدث أن يصبح أحد الأنشطة الأخرى هو المسار الحرج الجديد وهلم جرا الى أن يتم التوصل الى أفضل وضع لتحقيق أهداف المنشأة مع مراعاة التكاليف التي ستكلفها المنشأة في سبيل الاسراع في التنفيذ.

## مجالات استخدام الرقابة

للقابة مجالات كثيرة ومتنوعة وفيما يلي شرح بسيط لبعض مجالات استخدام الرقابة في الحياة العملية:

### أ - الرقابة على الانتاج :

تهتم مراقبة الانتاج بالتحكم في عملية الانتاج ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعة للتأكد من أن الانتاج كما ونوعاً يتم بكفاية وفاعلية حسباً هو مخطط له فبينما يتجه تخطيط الانتاج من أعلى الى أسفل في الهيكل التنظيمي للمنشأة نجد مراقبة الانتاج تتجه من أسفل (حيث مراكز الانتاج) الى أعلى (حيث إدارة الانتاج) وهذا تكون مراقبة الانتاج نشاطاً مكملاً لتخطيط الانتاج وتمثل التغذية العكسية اللازمة لتطوير خطط الانتاج حسب ما تم تحقيقه فعلاً من برامج الانتاج.

وتهدف مراقبة الانتاج بصفة أساسية الى اعطاء صورة واضحة عن الكميات المنتجة فعلاً والكميات المقبولة والمفروضة بموجب معايير الرقابة النوعية على الانتاج والكميات التي تم صرفها لمستودعات الانتاج والكميات التي تم استخدامها في عمليات الانتاج من المعدات والمواد الخام والعمل المباشر. كما تهدف الى اعطاء صورة واضحة عن مستوى خدمات الانتاج وحجم الأعطال الطارئة في خطوط الانتاج وبيان مدى خطورتها.

## أساليب مراقبة الانتاج

كان الأسلوب التقليدي لمراقبة الانتاج يعتمد على انشاء مكتب مراقبة الانتاج في كل مركز انتاجي يارس فيه المراقب عمله منه ويتبع هذا المكتب لادارة الانتاج مباشرة وهذا الأسلوب يتمشى مع النمط التقليدي لتشغيل المعلومات حيث تسود الأساليب اليدوية.

لكن الأساليب الحديثة في الرقابة على الانتاج تعتمد على التكامل بين التخطيط والرقابة بصفة أساسية مستعملة الحاسب الإلكتروني مما يستوجب انشاء مركز للمعلومات يعمل على جميع المعلومات وتوصيها ثم اتاحة استخدامها لاطراف متعددة وقد يتم هذا آليا أو يدويا.

وفي كلا الأسلوبين يمكن تقسيم الأنشطة المختلفة الخاصة بمراقبة الانتاج (أو غيرها) الى نوعين: جامع المعلومات ومتخذ القرار فاذا أدخلت الآلات أو تم توصيف أسلوب يدوي متقدم لجمع المعلومات أصبح مراقب الانتاج واحدا من متخذي القرار في النشاط الانتاجي وهذا خروج على الأسلوب التقليدي.

ومن أساليب الرقابة على الانتاج خرائط غانت وأسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج للرقابة على التنفيذ، اضافة الى الأساليب الاحصائية الأخرى مثل المعاينة العشوائية Random Sampling والفرضية Purposive Sampling والتحليل التجبري للرقابة على مستوى الجودة.

## ب - الرقابة في مجال التسويق

تضم وظيفة التسويق نشاطات مختلفة أبرزها لغايات الرقابة: البيع والشراء والتخزين وفيما يلي بحث أهداف الرقابة في كل من هذه النشاطات وأساليبها.

### ١ - البيع : Sales

يجب فصل عملية البيع عن عملية قبض الثمن وعن عملية تسليم البضاعة وذلك للتأكد من عدم تلاعب الموظفين.

### ٢ - الشراء : Purchases

يجب فصل عملية اعداد طلبات الشراء عن عمليات الاستلام النهائي وعن عملية دفع الثمن لضمان عدم التلاعب اضافة الى وجوب تحديد الحجم الأمثل للشراء لكل مادة يتم شراؤها بكميات كبيرة نسبيا.

### ٣ - المخزون السلمي : Inventory

تهدف الرقابة على المخزون الى التأكد من سلامة اجراءات استلام المواد وتخزينها وصرفها وكذلك سلامة مناولتها أي حركتها خلال عمليات الانتاج وعدم ضياع كميات دون تحميلها لأمر تشغيل معين.

ان ما سبق، هو جوهر الرقابة الكمية على المواد كما أن هنالك أساليباً محددة للرقابة على جودة المواد تعتمد على العينات الاحصائية والتحليل المخبري. ويتم المراقبة الكمية من خلال مجموعة من النماذج والتقارير تتبع المواد خلال حركتها وتؤدي وظيفة نقل بيانات هذه التحركات الى الأقسام والادارات المعنية بمراقبة كميات وكيفية استخدام المواد وكيفيته وهذه المجموعة بما تشمله من اجراءات تسمى الدورة المستندية للرقابة على المواد.

ومن الطبيعي أن أسلوب الرقابة والنماذج المستخدمة فيه تختلف من منشأة لأخرى حسب طبيعة النشاط وأسلوبه وحسب توزيع المسؤوليات والسلطات في التنظيم الاداري للمنشأة وحسب الدورة المستندية لمراقبة الانتاج حيث أن مراقبة المواد تعتبر جزءاً منها ومن النماذج والوسائل الرقابية المستعملة :

- فهرس (دليل المواد) ويحتوي على أسماء المواد وأصنافها مرتبة بشكل خاص.
- فهرس المخازن: كل مستودع يحتاج الى فهرس للمواد التي يتعامل بها ترتب فيه المواد أبجدياً أو بطريقة أخرى يسهل معها الرجوع اليها والى موقعها وأسعارها ومواصفاتها.
- بطاقة الصنف أو بطاقة الجرد المستمر لقيود حركة المادة ورصيدها وتوجد نسخ منها في المستودعات ومراقبة المستودعات والتكاليف والمشتريات.
- سجل المخزون: لتجميع بيانات بطاقات التصنيف، إضافة الى احتوائه على معلومات عن نقطة إعادة الطلب وحجم الشراء الأمثل أو الحد الأدنى لكل صنف وتوجد هذه السجلات لدى المستودع ولدى مراقب المستودعات.

- نماذج الجرد لاتمام تسجيل جرد المواد والمراجعة.
- اخطارات الشراء وتحررها مراقبة المستودعات عند وصول المادة الى نقطة إعادة الطلب.

ويتم تنفيذ الرقابة على المخزون السلمي عن طريق :-

- ١ — تحديد حد أدنى للمخزون من كل مادة يجب الاحتفاظ به دوماً على شكل احتياطي.
- ٢ — تحديد نقطة إعادة الطلب وهي النقطة التي اذا ما وصل اليها المخزون من مادة ما يجب إعادة طلب تلك المادة ويتم حسابها كما يلي:-

الحد الأدنى للمخزون من تلك المادة بالوحدات + حاجة المنشأة اليومية من وحدات تلك المادة x عدد الأيام التي ستمضي بين أعداد طلبية الشراء ووصول المادة المشتراة واستلامها بشكل نهائي في المستودعات لتصبح جاهزة للاستعمال.

- ٣ — تحديد حد أعلى للمخزون كل مادة لا يمكن تجاوزه.

- ٤ — التمسك بالحجم الأمثل للشراء وهو الحجب الذي تكون فيه تكاليف الشراء الاجمالية أقل ما يمكن.

٥ — استخراج معدلات الدوران المختلفة المتعلقة بالرقابة على المخزون لعدد من السنوات ودراسة التغيرات التي تطرأ على هذه المعدلات لتحديد مدى كفاءة سياسة التخزين المتبعة في المنشأة



ومن أبرز هذه المعدلات:

أ - معدل دوران المخزون من المواد الخام ويستخرج كما يلي:-  
تكاليف المبيعات

\_\_\_\_\_ = عدد مرات الدوران

متوسط المخزون من المواد الخام

ب - معدل دوران المواد تحت التشغيل ويستخرج كما يلي:-  
تكاليف المبيعات

\_\_\_\_\_ = عدد مرات الدوران

متوسط المخزون من المواد تحت التشغيل

ج - معدل دوران المواد التامة الصنع ويستخرج كما يلي:-  
تكاليف المبيعات

\_\_\_\_\_ = عدد مرات الدوران

متوسط المخزون من المواد التامة الصنع

ح - الرقابة المالية :

وتهدف الى :

١ - منع تسرب الأموال في أوجه غير مشروعة ومن أساليبها قائمة المقبوضات والمدفوعات لضبط حركة الصندوق ومذكرة التسوية بين كشف الحساب الوارد من البنك ودفاتر المنشأة.

٢ - اكتشاف عناصر التكاليف التي قد تؤدي الى تقليل قدرة المنشأة على توليد الأرباح (قوتها الإيرادية) ومن وسائلها طريقة دوبونت في الرقابة المالية التي تساعد على تتبع التغيير الذي يطرأ على القوة الإيرادية الى جذوره العميقة.

٣ - كفاءة الانجاز بشكل عام ومن وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية بأنواعها، ومعدل العائد على الاستثمار.

و يقوم بالرقابة المالية قسم التدقيق الداخلي في المنشأة وهذا لا يمنع من وجود بعض المنشآت التي تخضع لرقابة مالية خارجية مثل الدوائر الحكومية التي تخضع لرقابة ديوان المحاسبة ودائرة الموازنة إضافة الى وجود أقسام للتدقيق الداخلي فيها.

د - الرقابة على الأفراد :

وتهدف الى التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للتعليمات ومن وسائل هذه الرقابة سجلات الدوام وساعات وبطاقات الدوام والتقارير الدورية التي يرفعها الرؤساء عن الرؤوسين لتقييم سلوكهم وانجازهم هذا إضافة الى الجولات التفشيشية المفاجئة بين العاملين لتقدير مدى التزامهم بالتعليمات المختلفة.

## خلاصة :

للرقابة أساليب مختلفة يمكن تصنيفها الى أساليب وصفية وأساليب كمية وثالثة ميدانية وأخرى شبكية حديثة. وقد تم وصف أدوات رقابية متنوعة مثل سجلات الدوام وخراطط غانت وأسلوب بيرت وأسلوب المسار المخرج والتحليلات المالية والنسب المالية كما تمت الإشارة الى طريقة دو بونت في الرقابة المالية والى الميزانيات التقديرية كمعيار للرقابة.

كما تم التعرض الى بعض المجالات التي تستخدم فيها هذه الأدوات الرقابية مثل الرقابة في مجال الانتاج والتي تهدف الى انتاج السلعة بكميات محددة بمواصفات ومستوى جودة محدد وقد تم بيان بعض الأدوات التي تستخدم في هذا المجال.

كذلك تم شرح أهداف الرقابة ووسائلها في مجال التسويق الذي يتألف من مجال البيع والشراء والتخزين حيث تم شرح المقصود بنقطة اعادة الطلب وكيفية استعمالها وشرح بعض معدلات الدوران المستخدمة للرقابة على المخزون السلمي بعناصره المختلفة من مواد خام ومواد تحت التشغيل وسلع تامة الصنع.

أما الرقابة في مجال الأفراد والمجال المالي فقد تم التعرض لأهدافها والأدوات الأساليب الممكن اتباعها في كل من هذه المجالات، مثل الجولات التفتيشية وسجلات الدوام وقائمة المقبوضات والمدفوعات والتحصيلات والنسب المالية.

وبالخلاصة فان هذا الفصل بين بوضوح أن الرقابة هي وسيلة لا غاية في حد ذاتها.

## أسئلة للمراجعة

- ١ - صنف وسائل الرقابة وأساليبها.
- ٢ - صف كيف تنشئ شبكة بيرت .
- ٣ - ما المقصود بالمسار الحرج؟
- ٤ - كيف يستخرج كلا من :-  
نسبة التداول، انسبة السريعة، معدل دوران الذمم المدينة، فترة التحصيل معدل دوران المخزون  
السلي، مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط، نسبة الرافعة المالية، نسبة الاقتراض الى  
الملكية، نقطة اعادة الطلب.
- ٥ - بين متى تستخدم كلا من الأدوات التي استخرجتها في السؤال السابق.
- ٦ - ما هي بطاقة الجرد المستمر وما هي استخداماتها؟
- ٧ - صنف النسبة المالية واعط مثالا على كل صنف؟
- ٨ - ما هي غايات الرقابة على الانتاج؟
- ٩ - ما هي غايات الرقابة على المخزون؟
- ١٠ - ما هي الأساليب المستعملة في الرقابة على المخزون؟
- ١١ - ما الرقابة الميدانية ما استخداماتها؟
- ١٢ - ما هي الميزانيات التقديرية وكيف تستعمل كأدوات للرقابة؟
- ١٣ - كيف تستعمل خريطة غانت للرقابة؟
- ١٤ - تكلم عن نشأة كل من بيرت والمسار الحرج وقارن بينهما وكيف تستخدم كلا منها كأداة  
للرقابة.
- ١٥ - ما معنى: النشاط، الحدث، الحجم الأمثل للشراء، فترة التحصيل، الحدث الوهمي؟

## تعارين

تمرين ١ — فيما يلي معلومات ارسم منها خريطة غانت كأداة تخطيطية رقابية وعلق على الرسم من وجهة نظر رقابية.

النشاط	وحدات الزمن المتوقع		وحدات الزمن الفعلي الذي استغرقه انجاز النشاط
	زمن البداية	زمن النهاية (بداية الوحدة)	
أ	١	٤	٥
ب	٣	٧	٦
ج	٢	٨	٤
د	٤	٦	٢

تمرين ٢ — فيما يلي معلومات عن الشركة العربية المساهمة العامة بآلاف الدينارين

الأصول المتداولة	٨٠٠ منها ١٠٠ دم مدينة
الخصوم المتداولة	٦٠٠ وأوراق قبض
البضاعة بالخزن	٢٠٠ وبضاعة أول المدة ٢٨٠
صافي الربح قبل الضرائب	٢٠٠
مجموع الميزانية أي مجموع الأموال المستثمرة	٢٠٠٠
صافي الأصول الثابتة	١٢٠٠
صافي المبيعات	٢٤٠٠، ٨٠٪ منها آجل

٢٠٠٠	تكاليف المبيعات
٣٠٠	مصاريف إدارية متنوعة
٦٠	مصاريف عمومية
٤٠	مصاريف بيع
١٠٠٠	حقوق المساهمين
٤٠٠	قروض طويلة الأجل
٤٠	الفوائد المدينة
٦٠	أقساط القروض الطويلة الأجل

### المطلوب : استخراج :

- نسبة التداول
- نسبة السيولة السريعة
- فترة التحصيل
- مرات تغطية الأرباح للفوائد
- العائد على الاستثمار
- معدل دوران المخزون السلمي
- نسبة الرافعة المالية
- نسبة الاقتراض الى الملكية

تمرين ٣ — إذا كان التدفق النقدي منذ بداية الشهر حتى تاريخ اليوم ٢٥ ألف دينار والخارج ٣٠ ألف دينار وكان الرصيد النقدي في بداية الشهر ٢٢ ألف دينار والرصيد النقدي الفعلي في تاريخ اليوم ١٦ ألف دينار المطلوب استعمل المعلومات أعلاه في ضبط حركة النقدية خلال الفترة منذ بداية الشهر حتى تاريخ هذا اليوم وعلق على النتائج التي توصلت إليها.

تمرين ٤ — فيما يلي معلومات عن حركة الصنف أ ( بالوحدات ) في المستودعات

- في ١/١ الرصيد في بداية الفترة ٣٠٠ وحدة
- في ١/٥ تم شراء ٢٠٠ وحدة بسعر ٧٥٠. دينار للوحدة
- في ١/٦ تم صرف ٢٥٠ وحدة للمصنع بموجب مستند صرف رسمي.
- في ١/٧ تم شراء ٣٥٠ وحدة للمصنع بسعر ٨٠. دينار للوحدة

في ١/٨ تم صرف ٤٠٠ وحدة للمصنع

في ١/٩ تم صرف ٥٠ وحدة

في ١/١٠ تم شراء ٥٠٠ وحدة بسعر ٠٫٧٠

المطلوب ادراج البيانات السابقة في بطاقة الجرد المستمر العائدة للصنف أ

تمرين • — اذا كان الحد الأدنى من المخزون الواجب الاحتفاظ به من صنف ما ٤٠٠ وحدة وكانت  
حاجة الشركة اليومية تقدر ب ١٠ وحدات وكان الزمن الذي سيستغرقه شراء البضاعة  
واستلامها ١٥ يوما في المتوسط.

المطلوب

احسب نقطة اعادة الطلب لهذا الصنف.



يطلب من المؤلفين  
الجامعة الأردنية  
كلية الاقتصاد والتجارة  
قسم ادارة الأعمال  
عمان - الأردن

ص. ب ١٣١٢٣ - ١٣٢٥٦

مكتبة الطالب الجامعي

رقم ٥٥٧٣٢١٠

دار عند وكيل

٢٠/١/٠